

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 22.04.2021 16:07:07  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)

Третьяченко Т.В.

# КОНТРОЛЛИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

**Методические указания**  
для студентов направления 38.03.06 "Торговое дело"  
направленности 38.03.06.05 "Логистика в торговле" и 38.03.06.07 "Коммерческая  
логистика"



Ростов-на-Дону

Методические указания предназначены для проведения семинарских занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Контроллинг логистических систем».

Методические указания «Контроллинг логистических систем» разработаны в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования и учитывают программные требования к подготовке бакалавров по направлению подготовки 38.03.06 "Торговое дело", направленности 38.03.06.05 "Логистика в торговле" и 38.03.06.07 "Коммерческая логистика".

Методические указания содержат тематику, планы семинарских занятий, учебные задания по темам курса, а также обеспечивающую литературу.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	5
<b>1. МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ</b>	6
Тема 1.1. Развитие контроллинга в России и за рубежом. Сущность, функции и задачи контроллинга. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	6
1.1.1. Развитие контроллинга в России и за рубежом	6
1.1.2. Сущность, функции и задачи контроллинга	9
1.1.3. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	13
Вопросы и задания для обсуждения	16
Тестовое задание	19
Задачи	20
Тема 1.2. Инструменты контроллинга. Объекты контроллинга	22
Вопросы и задания для обсуждения	26
Задачи	27
Тестовое задание	31
<b>2. МОДУЛЬ 2. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА</b>	35
Тема 2.1. Назначение и задачи информатизации контроллинга	35
Вопросы и задания для обсуждения	39
Темы рефератов	40
Тестовое задание	40
Тема 2.2. Организация службы контроллинга. Внедрение системы контроллинга в организации	43
Вопросы и задания для обсуждения	48
Тестовое задание	49
<b>3. МОДУЛЬ 3. КОНТРОЛЛИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ</b>	52
Тема 3.1. Методология и основные принципы управления в логистических системах. Логистический анализ и контроллинг	52
3.1.1. Основные принципы управления в логистических системах	53
3.1.2. Логистические стратегии	55
3.1.3. Методы анализа и оптимизации в логистических исследованиях	57
3.1.4. Анализ и контроллинг в логистических системах	59
3.1.5. Технология проведения логистического аудита	61
3.1.6. Логистические затраты и издержки	62

Вопросы и задания для обсуждения	63
Тестовое задание	65
Тема 3.2. Система сбалансированных показателей, структура КРІ.	77
Анализ эффективности логистической деятельности	
3.2.1. Управленческий учет как основа контроллинга логистических систем	78
3.2.2. Разработка системы сбалансированных показателей	80
3.2.3. Методы расчета основных КРІ служб логистики, структура КРІ логистики субъектов хозяйствования, расчет плановых и критических значений КРІ	87
3.2.4. Установление стандартов КРІ и проблема бенчмаркинга	93
3.2.5. Модель стратегической прибыли	103
Вопросы и задания для обсуждения	108
Тестовые задания	109
Задачи	116
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	119
<b>ГЛОССАРИЙ</b>	120
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b>	124

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Использование контроллинга логистических систем предполагает достижение состояния прозрачности результатов управленческих воздействий при перемещении материального потока и управлении запасами. Использование концепции контроллинга в управлении логистическими системами приводит к повышению конкурентоспособности и улучшению финансово-экономических показателей ее деятельности. Еще одним результатом использования контроллинга логистических систем является согласованность действий звеньев логистической системы, участвующих в организации движения сквозного материального потока.

Внедрению контроллинга на уровне предприятия и в цепи поставок должна предшествовать подготовка персонала, поскольку использование контроллинга означает внедрение определенной идеологии или философии управления предприятием. Поэтому изучение дисциплины «Контроллинг логистических систем» позволит сформировать профессиональные компетенции специалиста в области логистической деятельности коммерческой организации, в части информационного обеспечения, диагностики, мониторинга и контроля логистических систем, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности современных бизнес-структур.

Методические указания по дисциплине «Контроллинг логистических систем» разработаны в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования и учитывают программные требования к подготовке бакалавров по направлению подготовки 38.03.06 "Торговое дело", профилю 38.03.06.05 "Логистика в торговле". Представленный в методических указаниях материал охватывает широкий круг вопросов контроллинга логистических систем, особенности управления логистическими рисками.

В методических указаниях после каждой темы, которая рассматривается в ходе лекционных занятий и дополнительно изучается студентом самостоятельно, размещены контрольные вопросы, тесты, задания и задачи, а также литература (использованная и рекомендуемая по теме).

Для углубленного изучения дисциплины можно воспользоваться ссылками на литературные источники, которые приведены в конце каждой темы.

# МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА

Изучив теоретические основы контроллинга, студент должен -  
**знать:**

1. Происхождение контроллинга как инструмента управления предприятием.
2. Различные определения контроллинга.
3. Причины возникновения контроллинга.
4. Цели контроллинга.
5. Функции контроллинга.
6. Задачи контроллинга.

**уметь:**

1. Анализировать отличия контроллинга от бюджетирования и управленческого учета.
2. Выявлять цели контроллинга.
3. Отличать задачи контроллинга от функций контроллинга.
4. Находить основные функции контроллинга.
5. Выявлять основные задачи контроллинга.

**приобрести навыки:**

1. Анализа происхождения теории контроллинга.
2. Сопоставления различных определений контроллинга.
3. Анализа причин появления контроллинга.
4. Анализа целей контроллинга.
5. Рассмотрения задач контроллинга.
6. Рассмотрения функция контроллинга.
7. Анализа информации для использования инструмента контроллинга.
8. Обнаружения отличающих признаков задач и функций контроллинга.

Акцентировать внимание на следующих понятиях: Контроллинг, База контроллинга, Причины возникновения контроллинга, Цель контроллинга, Задачи контроллинга, Функции контроллинга.

## **Тема 1.1. Развитие контроллинга в России и за рубежом. Сущность, функции и задачи контроллинга. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления**

### **1.1.1. Развитие контроллинга в России и за рубежом**

К практическому занятию по теме *1.1.1. «Развитие контроллинга в России и за рубежом»* необходимо изучить следующие темы:

1. Исторические этапы развития контроллинга в мире:

- основные исторические моменты становления контроллинга;
- исторически сложившиеся модели контроллинга (американская и германская), их отличия.

## 2. Развитие контроллинга в России:

- исторические этапы развития контроллинга в России;
- предпосылки развития контроллинга в России;
- препятствия развития контроллинга в России (исторические, психологические, организационные, методические);
- Объединение контроллеров ([www.controlling.ru](http://www.controlling.ru)).

### ✓ **Краткое содержание темы**

Исторические сведения и доказательства возникновения и существования контроллинга свидетельствуют о его зарождении при королевских дворах Англии и Франции. Затем некоторые функции управления обособились, что привело к образованию отдельных систем в сфере управления предприятием, таких как системы планирования, системы внутреннего контроля, а в ней – как главная составляющая часть – внутренний аудит. Работа этих систем в большинстве развитых европейских стран удовлетворяет интересы и потребности менеджеров в управлении предприятием и контролинг как таковой не имеет там первостепенного значения. Напротив, в США и Германии значимость его все возрастает, что связано с историческими особенностями развития учетных систем, а также экономическими трудностями и проблемами в налогообложении этих стран.

Предпосылки формирования и развития контроллинга как информационной системы были predetermined исторически. Профессор Соколов Я. В., исследуя проблемы теории и истории учета, по этому поводу пишет, что наделение главного бухгалтера контрольной функцией (1895 г.) позволило ему «...быть судьей лиц как принимающих управленческие решения, так и выполняющих их. Это приводит к тому, что у главного бухгалтера возникает возможность осуществлять еще одну важную функцию, она называется совещательной». Эта совещательная функция и есть не что иное, как контролинг.

Длительное время бухгалтерский учет был лишь средством регистрации хозяйственных операций методом двойной записи и составления финансовой отчетности. Однако, уже в начале XX века стало ясно, что традиционный учет не в полной мере удовлетворяет потребности управления в условиях обострения конкуренции, усложнения технологии и организации производства. Отмечая недостатки бухгалтерского учета, ученые по-разному трактовали его роль в управлении и, в частности, в управлении затратами и результатами. Однако, едины были в том, что бухгалтерский учет не может одновременно с информационной функцией обладать еще свойствами аналитического и контрольного характера. Одной из фундаментальных работ, отражающих стремление к выработке вышеупомянутой концепции, явилось исследование Стукова С.А. «Система производственного учета и контроля», в котором автор обобщает передовой опыт (отечественный и зарубежный) организации производственного учета и контроля за рациональным использованием ресурсов.

В определении производственного учета, сформулированном Стуковым С.А., прослеживаются основные элементы формируемой концепции информации и управления, ибо автор подчеркивает следующее: «В дополнение к бухгалтерскому учету, который,

главным образом, удовлетворяет нужды внешних органов и органов общегосударственной статистики... появляется качественно новый вид учета – производственный учет, который, в основном, на базе бухгалтерского учета должен синтезировать элементы всех видов хозяйственного учета, а также элементы экономического анализа, что обеспечит возможность активного наблюдения за величиной, направлением, целесообразностью и эффективностью расходования производственных ресурсов», и далее: «...производственный учет – это качественно новое явление, результат синтеза ресурсоконтролирующей части бухгалтерского учета (при сохранении ведущей его роли), оперативно-технического, статистического учета и элементов экономического анализа и даже прогнозирование будущих хозяйственных событий».

Следующий этап развития контроллинга связан, прежде всего, с разработкой механизмов калькулирования переменных затрат и учета по центрам ответственности. В результате этого в системе бухгалтерского учета была сформирована отдельная подсистема, которая использовала не только денежные измерения, была ориентирована не на потребности калькулирования продукции, а на принятие текущих управленческих решений.

В связи с быстрыми изменениями в окружающей среде и необходимостью предвидения будущего происходит усиление роли стратегического управления. Если до этого контроллинг был ориентирован только на оперативное управление производством, то теперь он реализует и стратегические цели предприятия.

По мере развития контроллинга происходит его научное обоснование. Выходят статьи, книги о контроллинге. В США в 1931г. был учрежден Институт Контроллеров Америки.

Отметим, что слово «контроллинг» произошло от английского «to control» – управлять, контролировать. Однако, термин «контроллинг» в Россию пришел из Германии, поскольку именно в Германии употребляют данное слово, а в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет».

Необходимость появления такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

- повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления хозяйствующим субъектом;
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости хозяйствующего субъекта;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах субъекта хозяйствования;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости субъекта хозяйствования и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнение систем управления субъектом хозяйствования требует механизма координации внутри системы управления;
- информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

#### *Список рекомендуемых статей:*

- 1) Бодрова, Е. Е. Контроллинг в теории и практике современного управления / Е. Е. Бодрова // Промышленная политика в Российской Федерации. – 2009. – №1/ 2. – С. 94-98.
- 2) Гусева, И. Б. Становление и развитие концепции контроллинга / И. Б. Гусева // История науки и техники. – 2006. – №12. – С. 26-31.



- 3) Гусева, И. Проблемы становления и развития контроллинга в России / И. Гусева // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №6. – С. 80-84.
- 4) Лабзунов, П. Об организации системы контроллинга на промышленных предприятиях России / П. Лабзунов, Р. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №2. – С. 97-99.
- 5) Лапаева, М. Г. Факторы и тенденции, определяющие предпосылки становления и развития контроллинга на промышленном предприятии / М. Г. Лапаева, В. В. Носаева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2004. – №10. – С. 99-103.
- 6) Матвеев, В. С. К нам едет контроллер / В. С. Матвеев // Российское предпринимательство. – 2007. – №4, вып. 2. – С. 75-78.
- 7) Родина, Е. Е. Развитие контроллинга / Е. Е. Родина, С. Н. Грачев // Проблемы региональной экономики. – 2007. – №5-6. – С. 42-46.
- 8) Романова, О. А. Интегральная концепция контроллинга: актуальность, становление и перспективы / О. А. Романова // Экономическая наука современной России. – 2004. – №1. – С. 80-94.
- 9) Сафаров, А. Практика российского контроллинга: что препятствует успеху? / А. Сафаров // Консультант. – 2007. – №23. – С. 88-93.
- 10) Татенко, Г. И. Концепция контроллинга в вопросах стратегического менеджмента / Г. И. Татенко // Управленческий учет. – 2009. – №8. – С. 52-53.

### **1.1.2. Сущность, функции и задачи контроллинга**

К практическому занятию по теме 1.1.2 «*Сущность, функции и задачи контроллинга*» необходимо изучить следующие темы:

1. Основные концепции контроллинга
  - период развития концепции и ее сторонники;
  - сущность и функции концепции;
  - современные концепции контроллинга .
2. Определение контроллинга в системе управления предприятием:
  - философская, функциональная, организационная и научная составляющие определения контроллинга;
  - определение контроллинга ;
  - историческое развитие определения контроллинга;
  - распределение функциональных обязанностей между службами контроллинга, менеджмента и информатики в системе управления предприятие.
3. Контроль как функция контроллинга
4. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.

#### **Краткое содержание темы**

Контроллинг является важнейшим средством успешного функционирования хозяйствующего субъекта. Интерес к контроллингу как к одному из новых направлений информационно-экономического развития хозяйствующего субъекта обуславливается в связи с появлением многочисленной переводной литературы по вопросам финансов, учета, ценообразования и др.

При этом существует неоднозначность трактовок, характеризующих внутреннее содержание этого понятия, например: «управленческий учет», «контроллинг», «внутрихозяйственный учет». Одни авторы и переводчики считают приведенные понятия и стоящие за ними объективные явления хозяйственной практики западных предприятий равнозначными по содержанию, другие – наоборот.

Контроллинг – это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений.

Контроллинг представляет собой целостную концепцию экономического управления хозяйствующим субъектом, которая направлена на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка.

Результаты изучения направлений эволюции отечественной учетно-экономической мысли указывают на отсутствие четких представлений о системе контроллинга. Однако следует подчеркнуть, что и в странах, где имеются давние рыночные традиции, это понятие еще далеко от логической завершенности и окончательного осмысления как вида комплексно сформированной сферы знаний в экономической теории и практике. Специалисты по учету и управлению излагают субъективные, в определенной степени, взгляды на сущность, содержание и функции контроллинга. Сравнивая и анализируя содержание определений, со всей очевидностью можно утверждать, что контроллинг является важнейшим средством успешного функционирования любого хозяйствующего субъекта, так как:

- обеспечивает необходимой информацией для принятия управленческих решений путем интеграции процессов сбора, обработки, подготовки, анализа, интерпретации информации;

- предоставляет информацию для управления трудовыми и финансовыми ресурсами;

- обеспечивает выживаемость предприятия на уровнях стратегического и тактического управления;

- способствует оптимизации зависимости «выручка - затраты - прибыль».

Следовательно, контроллинг, являясь учетно-аналитической подсистемой в информационно-аналитической системе управления хозяйствующим субъектом, служит основой для его работы. При этом контроллинг можно представить как систематической, (развивающей используемые ей традиционные бухгалтерские, аналитические и другие приемы и способы), так и проблемной (позволяющим выработать действенные управленческие решения как оперативного, так и стратегического характера) системой. Обе эти стороны контроллинга тесно увязаны между собой.

Причины, обусловившие появление новой концепции информации и управления, состоят в необходимости гарантированного существования хозяйствующего субъекта и приспособлении его к развитию рынков и внешней среды. Решение этих проблем связано со своевременным получением информации, которая сигнализирует о всех изменениях положительного и отрицательного характера.

Система контроллинга - это принципиально новая концепция информации и управления, которую можно определить как учетно-аналитическую систему, реализующую синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, обеспечивающую как оперативное, так и стратегическое управление процессом достижения целей и результатов деятельности хозяйствующего субъекта.

Основная задача (конечная или глобальная цель) любого субъекта хозяйствования - получение максимальной прибыли от реализации продукции (работ, услуг). Известно, что любая цель распадается на подцели или локальные цели. Для того, чтобы достичь глобальной цели, надо реализовать локальные. В зависимости от целей руководство принимает различного рода управленческие решения, которые касаются не только процесса управления кадровым составом хозяйствующего субъекта, но и его производственной, сбытовой системами. Поэтому необходим такой инструмент, который включал бы в себя элементы управленческого учета, информационного обеспечения, анализа и координации всей работы хозяйствующего субъекта. Именно таким инструментом выступает контроллинг.

Что касается цели контроллинга, то ее можно сформулировать следующим образом: организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство хозяйствующего субъекта.

Цель системы контроллинга определяет основные ее функции и задачи.

Задачи контроллинга

1. Создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений на базе данных, поступающих из бухгалтерского, производственного и управленческого учетов.
2. Планирование деятельности хозяйствующего субъекта.
3. Оперативный контроль деятельности всех структурных подразделений и всей организации в целом.
4. Координация деятельности системы управления хозяйствующего субъекта.

Основные функции контроллинга:

1. Сбор и обработка информации на разных «ярусах» системы управления, необходимой для принятия управленческих решений и планирования деятельности хозяйствующего субъекта.
2. Формирование системы стратегического и оперативного планирования и поиск информации для осуществления данного процесса.
3. Координация управленческой деятельности по достижению поставленных целей.
4. Разработка методов контроля по реализации планов (бюджетов).
5. Ведение контроля по реализации планов (бюджетов).
6. Сбор, обработка информации в ходе и после реализации плана, ее анализ и предоставление руководству хозяйствующего субъекта для принятия управленческих решений.
7. Обеспечение рациональности управленческого процесса.
8. Исследование тенденций развития хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики.

*Список рекомендуемых статей:*

- 1) Абросимов, И. Д. Финансовый контроль качества управления (концепция контроллинга) / И. Д. Абросимов // Практика международного бизнеса. – 2004. – №4. – С. 56-64.
- 2) Бурцев, В. В. Как организовать системный контроллинг в коммерческой организации / В. В. Бурцев // Налоговое планирование. – 2004. – №3. – С. 33-36.
- 3) Бурцев, В. В. Проблемы организации внутреннего контроля в коммерческой фирме / В. В. Бурцев // Аудитор. – 2006. – №7. – С. 27-34.
- 4) Бятец, И. В. Контроллинг: контроль или координация? / И. В. Бятец // Проблемы региональной экономики. – 2005. – №5-6. – С. 98-102.
- 5) Гильфанов, Р. Х. Использование метода самоорганизации в системе контроллинга / Р. Х. Гильфанов // Автоматизация и современные технологии. – 2001. – №2. – С. 41-43.

- 6) Глухова, Н. Н. Контроллинг: необходимость и перспектива развития / Н. Н. Глухова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – №1. – С. 35-38.
- 7) Гусева, И. Б. Повышение качества управления за счет интеграции процессов менеджмента и контроллинга / И. Б. Гусева // Качество. Инновации. Образование. – 2007. – №8. – С. 50-55.
- 8) Гусева, И. Б. Становление и развитие концепции контроллинга / И. Б. Гусева // История науки и техники. – 2006. – №12. – С. 26-31.
- 9) Гусева, И. Менеджмент и контроллинг в системе управления предприятием / И. Гусева // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №3. – С. 88-91.
- 10) Лагутин, В. В. Методы и инструменты координации планирования в контроллинге / В. В. Лагутин // Экономика. Управление. Культура: Сб. науч. тр. – М. : Издат. центр. науч. и учеб. программ, 1999. – Вып. 6. – С. 52-56.
- 11) Малышева, Л. А. Изменяя, управляй / Л. А. Малышева // Российское предпринимательство. – 2003. – №2. – С. 71-78.
- 12) Павленков, М. Контроллинг в системе менеджмента / М. Павленков // Государственная служба. – 2006. – №5. – С. 69-73.
- 13) Писчасов, Ф. Инструментарий контроллинга предприятия / Ф. Писчасов, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №5. – С. 92-98.
- 14) Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3. – С. 102-107.
- 15) Пылева, С. Тотальный учет и контроль, или Контроллинг в системе управления международной компанией / С. Пылева // Международная экономика. – 2006. – №5. – С. 27-33.
- 16) Ревуцкий, Л. Д. О современном состоянии контроллинга предприятий и основных направлениях его рационализации / Л. Д. Ревуцкий // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №1. – С. 459.
- 17) Романова, О. А. Интегральная концепция контроллинга: актуальность, становление и перспективы / О. А. Романова, Л. А. Малышева // Экономическая наука современной России. – 2004. – №1. – С. 80-94.
- 18) Сафонова, Н. А. Знать бы где, подстелили бы / Н. А. Сафонова // Российское предпринимательство. – 2004. – №8. – С. 55-61.
- 19) Скрипкин, Е. А. Современные тенденции реализации функции контроля в управлении / Е. А. Скрипкин // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2008. – №2. – С. 156-158.
- 20) Слуцкий, М. Л. Теоретические основы контроллинга / М. Л. Слуцкий // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2005. – №1. – С. 73-85.
- 21) Татенко, Г. И. Концепция контроллинга в вопросах стратегического менеджмента / Г. И. Татенко // Управленческий учет. – 2009. – №8. – С. 52-53.
- 22) Фалько, С. А польза в чем? / С. Фалько // Управление компанией. – 2007. – №6. – С. 24-26.
- 23) Хасанов, Б. А. Управленческо-финансовый контроль в системе управления предприятием / Б. А. Хасанов // Аудитор. – 2003. – №3. – С. 18-21.
- 24) Хмельницкий, В. А. Внутрихозяйственный контроль как функция управления и элементы контроллинга / В. А. Хмельницкий, Т. А. Гринь // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – №5. – С. 38-43.
- 25) Хорохордин, Д. Н. Актуальные вопросы разработки стандартов внутреннего аудита / Д. Н. Хорохордин, А. А. Архипов // Аудитор. – 2004. – №7. – С. 21-23.
- 26) Хорохордин, Д. Н. Актуальные вопросы формирования системы внутреннего аудита / Д. Н. Хорохордин // Аудитор. – 2003. – №7. – С. 22-24.

27) Шэффер, У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? / У. Шэффер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С. 62-67.

28) Щегорцов, В. Контроллинг как метод эффективного управления / В. Щегорцов // Служба кадров и персонал. – 2009. – №7. – С. 62-66.

### **1.1.3. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления**

К практическому занятию по теме 1.1.3 «*Стратегический и оперативный контроллинг*» в системе управления необходимо изучить следующие вопросы:

#### 1. Стратегический контроллинг

- определение, задачи и функции стратегического контроллинга;
- задачи и фазы стратегического планирования;
- задачи и фазы стратегического контроля;
- система стратегического информационного обеспечения;
- этапы внедрения системы стратегического контроллинга.

#### 2. Инструменты стратегического контроллинга

- инструменты стратегического контроллинга, используемые в США;
- распространенные инструменты стратегического контроллинга в России;
- сбалансированная система показателей: сущность, назначение;
- стратегическая карта развития предприятия.

#### 3. Оперативный контроллинг:

- определение, задачи и функции оперативного контроллинга;
- отличие системы управления затратами от контроллинга;
- инструменты оперативного контроллинга;
- диспозитивный контроллинг;
- сравнение стратегического и оперативного контроллинга.

#### **Краткое содержание темы**

Стратегический контроллинг - его цель обеспечение выживаемости, поддержание потенциала успеха и «отслеживание» движения хозяйствующего субъекта к намеченной стратегической цели развития.

Установление стратегических целей начинают с анализа информации о внешних и

внутренних условиях работы хозяйствующего субъекта. На этапе стратегического управления прогноз изменения внешних условий играет важную роль.

Задачи контроллинга на стратегическом уровне:

- Участие в установлении количественных и качественных целей хозяйствующего субъекта.
- Ответственность за стратегическое планирование.
- Разработка альтернативных стратегий.
- Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов.
- Определение узких и поиск слабых мест.
- Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями.
- Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений.
- Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций).

Контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- координации управленческой активности по достижению целей хозяйствующего субъекта;
- информационной и консультационной поддержки хозяйствующего субъекта, управленческих решений;
- создания и обеспечения функционирования общей информационной системы управления хозяйствующим субъектом;
- обеспечения рациональности управленческого процесса.

Необходимость появления у современных хозяйствующих субъектов такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

- повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления хозяйствующим субъектом:
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости хозяйствующего субъекта;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней среде хозяйствующего субъекта;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости хозяйствующего субъекта и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнение систем управления хозяйствующим субъектом требует механизма координации внутри системы управления;
- информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов.

Сущность каждого из рассматриваемых аспектов контроллинга можно определить очень лаконично:

"Делать правильное дело" - стратегический контроллинг;

"Делать дело правильно" - оперативный контроллинг.

Деятельность оперативного контроллинга направлена на оказание помощи менеджерам в достижении запланированных результатов, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и/или прибыли.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов стратегического контроллинга.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, "смотрит" в настоящее.

Ниже перечислены их характерные отличия:

- стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный контроллинг - на конкретный результат;

- контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих направлений контроллинга;

- объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны;

- в оперативной области доминирует контроль со стороны (чаще всего со стороны отдела контроллинга), а в стратегической - самоконтроль.

Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, т.е. ставит нормативные рамки. Оба рассматриваемых направления контроллинга отличаются по охватываемому временному горизонту. Так, оперативный контроллинг реализует свои функции на краткосрочном отрезке времени: до года. Стратегический контроллинг в современном менеджменте не привязан жестко к временным рамкам, хотя чаще всего речь идет о средне- и долгосрочном периоде.

Система оценки исполнения, построенная с учетом финансовых и нефинансовых, краткосрочных и долгосрочных показателей деятельности хозяйствующего субъекта, с учетом использования ее физических и нематериальных активов, получила название сбалансированной системы показателей.

Система сбалансированных показателей позволяет оценить деятельность хозяйствующего субъекта по четырем аспектам:

- финансовому,
- работе с клиентами,
- внутренним бизнес-процессам,
- возможности развития и роста.

Процесс разработки сбалансированной системы показателей включает:

1. Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли хозяйствующего субъекта в ней.

2. Разработка и подтверждение миссии хозяйствующего субъекта в ней.

3. Определение ключевых аспектов деятельности хозяйствующего субъекта.

4. Детализация миссии хозяйствующего субъекта.

5. Определение ключевых факторов успеха.

6. Разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей.

7. Разработка корпоративной стратегической карты.

8. Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений.

9. Определение конкретных целей.

10. Разработка плана мероприятий.

11. Внедрение стратегических карт.

Одним из центральных понятий, используемых при разработке системы сбалансированных показателей, является понятие критических факторов успеха.

Критические факторы успеха представляют собой "мероприятия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждый хозяйствующий субъект должен обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособным". Каждому из критических факторов успеха соответствуют ключевые показатели деятельности, имеющие измеряемое выражение.

При выборе конкретного набора показателей необходимо ограничиться всего лишь несколькими, наиболее значимыми показателями. Достаточно ограниченный набор решающих показателей может характеризовать большое количество факторов успеха. В систему также может быть включено и несколько второстепенных показателей, которые со временем могут приобрести большое значение.

Для оценки степени реализации факторов успеха устанавливаются целевые значения показателей, которые являются эталоном, к которому следует стремиться.

После того как для каждого из выделенных аспектов определены цели, показатели, установлены их целевые значения, разрабатывается программа конкретных действий - стратегическая инициатива, определяющая направления выделения необходимых инвестиций.

Пример: ключевые показатели критических факторов успеха

Для оценки такого критического фактора как «скорость обработки» могут быть выбраны такие показатели как, например:

- время отклика на заказы клиентов в часах,
- длительность производственных процессов в днях,
- циклы разработки новой продукции в месяцах.

#### *Список рекомендуемых статей:*

1. Нестерова, Т. А. Контроллинг как условие нового качества управления / Т. А. Нестерова // Проблемы региональной экономики. – 2003. – №5-6. – С. 36-38.

2. Толкачева, Е. В. Стратегический контроллинг в системе управления предприятием / Е. В. Толкачева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4. – С. 109-116.

3. Гусева, И. Алгоритм построения модели оперативного контроллинга / И. Гусева // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №8. – С. 59-67.

#### **Вопросы и задания для обсуждения**

1) Каким образом на развитие контроллинга повлиял мировой экономический кризис начала 20 века?

2) Как соотносится история развития контроллинга и история развития менеджмента?

3) Предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности, чем это обусловлено?

4) На каком этапе развития в России находится контроллинг в настоящее время. Чем это обусловлено?

5) Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом, в чем заключаются принципиальные отличия?

6) Каковы основные цели и задачи некоммерческого партнерства «Объединение контроллеров», какие последние мероприятия были им проведены для содействия распространению на предприятиях и в организациях философии и методологии контроллинга?

7) Предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности, чем это обусловлено?



8) На каком этапе развития в России находится контроллинг в настоящее время. Чем это обусловлено?

9) Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом, в чем заключаются принципиальные отличия?

10) Каковы основные цели и задачи некоммерческого партнерства «Объединение контроллеров», какие последние мероприятия были им проведены для содействия распространению на предприятиях и в организациях философии и методологии контроллинга?

11) Как определения контроллинга, данные разными авторами соотносятся с историей развития контроллинга?

12) Как повлиял начавшийся в конце 20 века новый этап экономического развития, получивший название постиндустриальной эпохи на становление концепции контроллинга как координации процесса принятия решений?

13) Почему в конце 80-х годов сложилась такая ситуация, которая позволила говорить о зарождении контроллинга как концепции?

14) Каковы различия между менеджментом и контроллингом, какое понятие для организации является шире, где осуществляется больше полномочий и концентрируется больше ответственности, и почему?

15) Можно ли назвать контроллинг философией управления, то есть одной из форм мировоззрения на управление?

16) Приведите примеры стратегических целей для предприятия, на котором Вы проходили практику.

17) Какие экономические факторы внешней среды и как воздействуют на постановку стратегических целей и их дальнейший контроль?

18) Какое программное обеспечение может помочь руководителю и его подчиненным при составлении и контроле стратегических планов?

19) Укажите положительные и отрицательные стороны таких методов разработки стратегического плана, как анализ жизненного цикла, анализ сильных и слабых мест предприятия, анализ рынка.

20) Сформулируйте факторы, успешная реализация которых влияет на эффективность внедрения системы сбалансированных показателей.

21) Объясните, как стратегическая карта связана с системой сбалансированных показателей, что из них первично. Можно ли эти два метода стратегического контроллинга использовать отдельно?

22) Если основным недостатком системы контроля на предприятии является отсутствие оперативного контроля, какими инструментами оперативного контроллинга, Вы посоветовали бы воспользоваться?

23) Приоритетными целями оперативного плана предприятия являются:

1) активизация продаж;

2) сокращение складских запасов. Какие диспозитивные<sup>1</sup> мероприятия Вы можете при этом предложить?

✓ **Рассмотрите ситуацию:**

Теперь Вы знаете, что контроллинг – это инструмент стратегического и оперативного управления предприятием, согласно которому принимаются управленческие решения, ведущие к достижению поставленных целей перед организацией. В основе контроллинга лежит аналитическая работа (анализ поступающей информации в службу контроллинга), сравнение плановых показателей с фактическими, информационное обеспечение, координация работы всех подразделений организации.

Кроме того, Вы знаете, задачи и функции контроллинга.

Функции контроллинга зависят от ряда причин: желания руководителя, организационной структуры и т.д.

Предположите, что Вы является руководителем организации.

У Вас в подчинении находятся 50 000 человек. Вы занимаетесь производством мягкой мебели. В определенный момент времени Вы решили создать у себя на предприятии службу контроллинга.

**Ответьте на вопросы:**

- От каких факторов будет зависеть построение службы контроллинга на Вашем предприятии?

- Какими функциями Вы наделите Вашу службу контроллинга?

- Какие задачи должна будет выполнять служба контроллинга на Вашем предприятии?

✓ **Контрольные вопросы для устного опроса:**

**Ответьте: да или нет**

1. Контроллинг – это управленческий учет.
2. Контроллинг – инструментальная база для осуществления всех функций менеджмента.
3. Контроллинг совмещает в себе элементы бюджетирования и управленческого учета.
4. Для осуществления контроллинга на предприятии необходимо четко формулировать цели.
5. Цель контроллинга – достижение всех поставленных перед организацией целей.
6. Контроллинг анализирует прошлую информацию.
7. Контроллинг выявляет отклонения фактических данных от плановых.
8. Контроллинг занимается только анализом предоставленной информации из бухгалтерского отдела.

---

<sup>1</sup> Диспозитивность - юридическая категория, характеризующая возможность свободного распоряжения субъекта права его правами

9. Функции контроллинга формируются только исходя из желания руководителя.
10. Основная задача контроллинга принимать управленческие решения.

**Ответьте на вопросы:**

1. Дайте определение контроллинга.
2. Какова сущность контроллинга?
3. Как связан контроллинг с управленческим учетом?
4. Каковы функции контроллинга?
5. Контроллинг занимается сбором информации или ее анализом?
6. Каковы задачи контроллинга?
7. Какому уровню управления нужен контроллинг и зачем?
1. 8. В каких (по масштабу) компаниях целесообразно использовать контроллинг?
8. Какие причины обусловили возникновение контроллинга на предприятиях?
9. Руководство крупных и средних предприятий заинтересовано в организации контроллинга. Почему?
10. От каких факторов зависит организация контроллинга на предприятии?

 **Тест:**

- 1) Контроллинг – это:
  - a) Инструмент, с помощью которого составляются бюджеты предприятия.
  - b) Инструмент стратегического и оперативного управления предприятием.
  - c) Инструмент, при помощи которого принимаются управленческие решения.
  - d) Процесс ведения управленческого учета на предприятии
- 2) Контроллинг обеспечивает:
  - a) Методическую базу для осуществления основных функций управления.
  - b) Информационную базу для осуществления основных функций управления.
  - c) Правовую базу для осуществления основных функций управления.
  - d) Все ответы верны.
- 3) Какова цель контроллинга:
  - a) Осуществлять управленческий учет на предприятии.
  - b) Анализировать все поступающую информацию.
  - c) Достижение всех поставленных перед организацией целей.

*d) Правильного ответа нет.*

4) Каковы элементы контроллинга:

*a) Информационное обеспечение всей работы предприятия.*

*b) Анализ и координация всей работы предприятия.*

*c) Организация управленческого учета на предприятии.*

*d) Все ответы верны.*

5) Как связан контроллинг с управленческим учетом:

*a) Управленческий учет является частью контроллинга.*

*b) Контроллинг является частью управленческого учета.*

*c) Контроллинг и управленческий учет являются независимыми друг от друга.*

*d) Суть контроллинга и управленческого учета одна, но названия разные.*

6) Цель управленческого решения заключается в:

*a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.*

*b) Принятии верного управленческого решения.*

*c) Достижении поставленных перед организацией целей.*

*d) Удовлетворение потребностей сотрудников предприятия.*

7) Чаще всего потребность в контроллинге испытывают:

*a) Корпорации.*

*b) Малые предприятия.*

*c) Крупные предприятия.*

*d) ПБОЮЛ.*

8) От каких факторов зависит организация контроллинга на предприятии:

*a) От желания руководителя.*

*b) От организации управленческого учета на предприятии.*

*c) От организационной структуры.*

*d) От информационных потоков внутри предприятия.*

*e) От внешних информационных потоков.*

### **Задачи**

#### Задача 1.

Среди перечисленных ниже критических факторов успеха укажите те, которые относятся к:

- сфере технологии,

- производству,

- реализации продукции,
- сфере маркетинга,
- профессиональным навыкам,
- организационным возможностям.

Примеры основных типов критических факторов успеха:

- а) скорая доставка продукции,
- б) качество продукции (снижение числа дефектов, уменьшение потребности в ремонте),
- в) разнообразие моделей / видов продукции,
- г) возможность инноваций в производственном процессе,
- д) уровень информационных систем,
- е) способность быстро переводить промышленные товары из стадии разработки в промышленное производство.

### Задача 2.

Одна из наиболее известных моделей сбалансированной системы показателей (модель стратегических карт Каплана и Нортон) строится на четырех аспектах деятельности хозяйствующего субъекта:

- финансовом,
- по работе с клиентами,
- по внутренним бизнес-процессам,
- по возможности развития и роста.

*Задание:*

укажите, какие из перечисленных ниже показателей решающих факторов успеха к какой из четырех выделенных сфер деятельности хозяйствующего субъекта следует отнести:

- а) доля рынка, контролируемая хозяйствующим субъектом,
- б) рентабельность каждого вида продукта, услуги, региона продаж или отдельно взятого клиента,
- в) показатели ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и др.),
- г) разработка новой продукции,
- д) число рационализаторских предложений на одного сотрудника,
- е) доля сотрудников, имеющих персональные производственные задания, связанные с исполнением стратегии хозяйствующего субъекта,
- ж) контроль за временем производственного цикла,
- з) скорость послепродажного обслуживания.

### Задача 3.

В таблице приведены характеристики сбалансированной системы показателей для хозяйствующего субъекта «Омега»:

Составляющая	Цель	Показатель	Целевое значение	Инициатива
Финансы	Снижение	Чистая прибыль	Увеличить на	?

	себестоимости		20%	
Клиенты	Повышение качества обслуживания	Частота обновления ассортимента	Раз в два месяца	?
Процессы	Снижение количества брака	Количество возвратов	Снижать на 50% в год	?
Развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент обученных сотрудников	1-й год – 50% 2-й год – 75% 3-й год – 90%	?

*Задание:*

вместо знаков вопроса в последнем столбце предложите перечень инициатив, которые, с вашей точки зрения, обеспечат достижение соответствующих стратегических целей.

✓ ***При изучении темы 1.1 необходимо читать:***

1. Башкатова Ю.И. «Контроллинг» учебник (глава 1).
2. Карминского А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях.- М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Манна Р., Майера Э. Контроллинг для начинающих. - М.: Финансы и статистика, 1995.
4. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.

***посетить сайты Интернет:***

1. [www.cfin.ru/rubtsov/acc\\_for\\_con.shtml](http://www.cfin.ru/rubtsov/acc_for_con.shtml) – Учет для «Контроллинга», С. Рубцов.
2. [www.cfin.ru/management/controlling/](http://www.cfin.ru/management/controlling/) – Статьи по контроллингу.

## **Тема 1.2. Инструменты контроллинга. Объекты контроллинга**

К практическому занятию по теме 1.2. «Инструменты контроллинга. Объекты контроллинга» необходимо изучить следующие вопросы:

1. Классификация инструментов контроллинга в зависимости от области применения: учет, планирование, контроль;

## 2. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга:

- Анализ и оптимизация объема заказов,
- ABC-анализ,
- Бенчмаркинг,
- Методика ценообразования.

## 3. Контроллинг производства (технологический контроллинг)

- сущность и задачи контроллинга производства;
- инструменты контроллинга производства.

## 3. Контроллинг затрат

- сущность и задачи контроллинга затрат;
- инструментарий контроллинга затрат.

## 4. Контроллинг обеспечения ресурсами и их распределения

- контроллинг обеспечения ресурсов: определение, задачи, инструментарий.

### ✓ **Краткое содержание темы**

Инструментарий контроллинга имеет свою специфику и меняется в зависимости от конкретной концепции службы контроллинга.

Можно выделить следующие общие инструменты контроллинга:

- анализ баланса, результатов, прибыли и убытков;
- расчет издержек, их покрытие;
- отчетность;
- система планирования, информации, контроля;
- система показателей;
- ABC-анализ;
- расчеты рентабельности капиталовложений и экономичности;
- анализ безубыточности;
- программы снижения и оптимизации издержек;
- портфолио-анализ;
- планы, стратегии;
- анализ жизненного цикла;
- анализ стоимости;
- анализ рабочего времени;
- анализ эффективности;
- реинжиниринг бизнеса;
- анализ внутренней и внешней среды;
- анализ инвестиций;
- анализ инновационной деятельности.

В зависимости от конкретной фирмы (производственная, кредитная, страховая), ее размеров и структуры управления набор инструментов может меняться.

Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям:

- области применения - какие задачи помогает решить данный инструмент;

- периоду действия - оперативный или стратегический.

Рассматривая инструментарий контроллинга, выделяют следующие области применения: планирование, учет, мониторинг и контроль.

Следует тщательнейшим образом взвешивать необходимость внедрения того или иного инструмента. Например, вряд ли предприятию, действующему на монопольном рынке (либо в условиях олигополии), нужны инструменты для подробного анализа конкурентов. В подобных случаях система бюджетирования является наиболее подходящим методом планирования.

Предприятия, внедрившие и применяющие инструментарий контроллинга, получают значительный экономический эффект за счет упрощения процедур планирования, принятия решений и поступления своевременной информации о собственной деятельности.

Особенности стратегического контроллинга определяют набор его инструментов, к которым можно отнести:

- анализ баланса, расчет прибыли и убытков;
- расчет затрат и производительности;
- отчетность, система информации, планирования и контроля;
- ABC-анализ;
- расчеты рентабельности капиталовложений и экономичности;
- программы снижения затрат и рационализация;
- планы стратегии, анализы рынка, анализы сильных и слабых сторон;
- портфолио-анализы и эмпирические кривые;
- анализ стоимости;
- структура расходов;
- ликвидность;
- производственный объем и объем сбыта по направлениям, регионам
- дивиденды;
- объем и структура заемных средств, обеспечивающих функционирование предприятия;
- пути и направления сбыта (оптовая торговля, многоуровневый маркетинг, франчайзинг);
- рост сбыта;
- рентабельность;
- конкурентоспособность товара.

В практике стратегического управления предприятиями все более широкое распространение получают такие инструменты стратегического контроллинга как:

- анализ конкуренции и рынков (матрицы конкуренции);
- жизненного цикла продуктов;
- стратегический баланс;
- различные концепции портфолио-анализа и др.

Основной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

Оперативное планирование прежде всего является планированием достижения целей.

Оно строится на генеральном целевом и стратегическом планировании и зависит от принятой в результате стратегического планирования продуктовой концепции, структуры потенциала и системы управления.

Оперативное планирование должно быть по возможности синхронно осуществимым планированием программ и мероприятий. В рамках оперативного планирования в разрезе ассортимента и объемов планируют программы продуктов и



услуг, которые организация должна производить в краткосрочной и среднесрочной перспективе на базе заданного потенциала, или мощностей, и необходимые для этого в отдельных функциональных сферах деятельности мероприятия (операции).

Оперативное планирование продуктовой программы осуществляется на уровне организации в целом; вместе с этим планируются программы и мероприятия для отдельных организационных единиц и подсистем организации. Оперативное планирование в широком смысле называют также текущим, или регулярным.

от стратегического. Наиболее известными являются следующие. Главной целью оперативного контроллинга является создание такой системы управления, которая эффективно помогает достигать текущие цели предприятия, а также оптимизирует соотношение «затраты-прибыль». Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность и прибыль.

Арсенал основных методов и инструментов оперативного контроллера отличается от стратегического. Наиболее известными являются следующие инструменты:

GAР-анализ - анализ отклонений (разрывов).

Портфолио-анализ - анализ распределения деятельности предприятия по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков.

СVP-анализ - анализ соотношения «затраты-объем-прибыль».

Финансовый анализ показателей деятельности.

Статические и динамические методы инвестиционных расчетов.

Бюджетирование.

Функционально-стоимостной анализ.

Целевая задача контроллинга внешней среды - ориентация управленческого процесса на избежание рисков, связанных с внешней средой в долгосрочных и краткосрочных перспективах.

Задачи контроллинга внешней среды:

- проведение мониторинга состояния внешней среды;
- сбор и обработка плано-прогнозной информации;
- оценка контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий).
- прогнозирование состояния внешней среды;
- определение сильных и слабых сторон предприятия;
- подготовка информации для планирования будущего поведения предприятия во

внешней среде.

Прогрессивных предпринимателей сегодня интересует не только деятельность организации, но и фоновая информация о внешней среде, с учетом которой намечаются альтернативные пути развития предприятия, качественные изменения и поворотные пункты.

Вследствие нестабильности и непредсказуемости современной макро- и микроэкономической ситуации важнейшими задачами контроллинга являются оценка риска и подготовка решений по управлению рисками предприятия.

Риски могут быть вызваны отсутствием полной информации, случайностью, а также противодействием.

После выявления и классификации рисков переходят к их анализу и оценке.

Анализ рисков может быть качественным и количественным. Качественный анализ нацелен на выявление факторов, областей и видов риска. Количественный анализ позволяет оценить численно величину отдельных рисков и величину общего риска предприятия. Существует множество методов количественного анализа рисков: анализ чувствительности, метод Монте-Карло и др.

По окончании анализа рисков подготавливаются решения по управлению рисками. Методы управления рисками можно разделить на следующие группы:

- получение дополнительной информации;

- распределение риска;
- страхование риска;
- резервирование средств;
- диверсификация (например, проектов);
- меры активного воздействия (например, входной контроль качества).

Проанализировав совокупность производственных, финансовых, экологических, социальных и других рисков, предприятие может выбрать оптимальную стратегию.

### *Список рекомендуемых статей:*

Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие для студ. вузов по напр. 080200-«Менеджмент»; доп. УМО/ В.Д.Грибов, Л.П.Никитина.- М.: Инфра-М, 2013 - 311с. - ISBN 978-5-16-004870-3

Карминский, А. М. Контроллинг [Текст] / А. М Карминский.- М.: Форум; - М.: Инфра-М, 2013 - 336 с. - ISBN 978-5-8199-0529-6, ISBN978-5-16-006166-5

Романова, Ю.А. Эффективность контроллинга в публичном управлении в социальной сфере: теория, современное состояние, перспективы развития [Текст] / Ю.А. Романова, А.О. Егоренко, М.А. Халилова. - Дашков и К, 2014 - 139 с.

Акперов, И.Г. Информационные технологии в менеджменте [Текст]: учебник для студ. по напр. «Менеджмент»; доп. УМО/И.Г.Акперов, А.В.Сметанин, И.А.Коноплева. - М.: Инфра-М, 2013 - 400с.

Буреш, О. Бизнес-контроллинг [Текст] / О. Буреш, Л. Гербеева, Н. Чигрова, Л. Солдатова . – ОГУ, 2013 - 146 с. 6. Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками [Текст] / Г. Г. Левкин , Н. Б. Куршакова. - Директ-Медиа, 2015 - 142 с.

### **Вопросы и задания для обсуждения**

1. Перечислите общие инструменты контроллинга.
2. Рассматривая инструментарий контроллинга, какие выделяют области его применения?
3. Что включает в себя набор инструментов стратегического контроллинга?
4. Назовите инструменты оперативного контроллинга.
5. Как проводится анализ и оптимизация объема заказов?
6. В чем состоит суть ABC-анализа?
7. Какие виды бенчмаркинга используются в контроллинге?
8. Почему методика ценообразования является общепринятым инструментом контроллинга?
9. Сформулируйте целевую задачу контроллинга внешней среды
10. Раскройте задачи контроллинга внешней среды.
11. Перечислите инструменты, применяемые для реализации контроллинга внешней среды.
12. Сформулируйте целевую задачу контроллинга маркетинга и сбыта.
13. Укажите задачи, реализуемые в контроллинге маркетинга и сбыта.
14. Перечислите инструменты, используемые в контроллинге маркетинга и сбыта.

15. Какие показатели могут быть использованы для оценки эффективности маркетингово-сбытовых мероприятий?

16. Что бы Вы отнесли к факторам, непосредственно определяющим уровень производительности труда на предприятии?

17. Каким профессиональными качествами должен, на Ваш взгляд, обладать продавец бытовой техники?

18. Какие методы целесообразно применять:

1) при измерении уровня ответственности работников;

2) для установления зависимости между результатом деятельности предприятия и данными по персоналу?

19. Почему такие направления, как контроллинг инвестиций и контроллинг инноваций, целесообразнее рассматривать как единое целое?

20. Инструменты контроллинга инвестиций можно разделить на динамические и статистические. Приведите примеры для каждой группы.

21. Опишите различные виды рисков, возникающих в связи с инновационно-инвестиционной деятельностью предприятия.

22. Назовите «узкие места» в сфере технологии и производства на предприятии, в котором Вы проходили производственную практику.

23. Опишите вторичные внутренние инструменты исследования обеспеченности ресурсами предприятия.

24. Назовите основные логистические показатели, отслеживаемые предприятием в процессе деятельности.

### ✓ **Задачи**

#### Задача 1 (Ситуации принятия решений и понятие релевантности)

Компания рассматривает возможность заключения контракта сроком на один год, для выполнения которого ей придется задействовать четырех квалифицированных работников. Эти работники могут быть наняты на 1 год с затратами в 40 000 д.е. на каждого. Их деятельность будет контролировать менеджер, который уже работает в компании и заработная плата которого составляет 60 000 д.е. в год. Ожидается, что контроль выполнения заказа по контракту займет у менеджера 10% его рабочего времени.

Вместо найма новых работников компания может провести переподготовку некоторых своих сотрудников, заработная плата у каждого из которых сейчас равна 30 000 д.е. в год. Общие затраты на проведение переподготовки составят 15 000 д.е. Если эти сотрудники будут привлечены для выполнения заказа, то для их замещения на их прежних рабочих местах потребуется нанять работников с общими затратами в 100 000 д.е. в год.

Требуется определить релевантные затраты, которые необходимо учитывать при рассмотрении данного решения.

✓ *Релевантными затратами (доходами) называются те будущие затраты (доходы), величина которых подвержена влиянию принимаемого решения (разные альтернативы порождают разные значения этих затрат). Соответственно,*

существует и понятие *иррелевантных затрат (доходов)*.

*Иррелевантные затраты (доходы) – это затраты (доходы), величина которых не связана с данным решением.*

*При рассмотрении релевантных/иррелевантных затрат следует также обращать внимание на следующие категории затрат существенных для обоснования управленческих решений:*

- *вмененные затраты,*
- *безвозвратные (невозвратные) затраты,*
- *приростные (инкрементные, дифференциальные) затраты.*

*Безвозвратные затраты – это затраты, представляющие собой стоимость уже приобретенных ресурсов. Какая бы альтернатива ни рассматривалась, величина этих затрат уже не может повлиять на выбор.*

*При анализе альтернатив в ряде случаев приходится учитывать вмененные затраты, характеризующие возможность, которая будет потеряна в том случае, когда выбор альтернативного курса действий требует отказа от другого курса.*

*Инкрементные (приростные) затраты – это дополнительные затраты и доходы, которые появляются в результате производства или продажи какой-то дополнительной группы единиц продукции. Релевантная информация может быть с помощью одного из двух подходов:*

- *включение иррелевантных затрат и доходов в характеристику всех альтернативных вариантов при обосновании рассматриваемого решения,*
- *исключение иррелевантных затрат из характеристики всех рассматриваемых альтернативных вариантов.*

### Задача 2 (Модель «объем – издержки - прибыль»).

Дано:

Продажи за рассматриваемый период	25 единиц
Выручка от реализации	100 000 д.е.
Переменные затраты	75 000 д.е.
Постоянные затраты	25 000 д.е.

Требуется определить:

1. Чему равна операционная прибыль.
2. Как изменится операционная прибыль, если постоянные затраты увеличатся на 10 000 д.е.
3. Что произойдет с операционной прибылью, если удельные переменные затраты уменьшатся на 500 д.е.
4. Одновременное влияние на операционную прибыль:
  - увеличения постоянных затрат на 20 000 д.е.,
  - уменьшения цены на 0,250 д.е.,
  - увеличение объема продаж на 15 000 единиц.

### Задача 3 (Модель «объем – издержки - прибыль»)

Требуется определить критическую величину объема реализации (точку безубыточности), которую нужно установить при условии снижения цены на изделие, а именно:

- а) вывести необходимое соотношение;
- б) решить задачу для следующих исходных данных:
  - первоначальная цена единицы продукции – 10 д.е.,

- новая цена - 9 д.е.,
- переменные затраты на единицу продукции составляют - 6 д.е.,
- совокупные постоянные затраты - 3 000 шт.;
- в) проиллюстрировать решение графически;
- г) оцените степень безопасности рассматриваемой операции, если ожидаемый объем реализации составляет 2 000 шт.

Задача 4 (Ситуационный анализ - выбор и замена оборудования)

При рассмотрении определенной операции на предприятии изучается три возможных варианта ее выполнения:

- (I) станок с ручным управлением,
- (II) полуавтоматический станок,
- (III) автомат.

Стоимостные характеристики рассматриваемых вариантов представлены ниже:

Варианты	Постоянные затраты, З <sub>по</sub> , д.е.	Удельные переменные затраты, З'п <sub>е</sub> , д.е./ед.
Станок с ручным управлением	1 000,0	2,0
Полуавтоматический станок	5 000,0	1,0
Автомат	10 000,0	0,2

Требуется выбрать вариант, обеспечивающий минимум затрат.

Задача 5 (ситуационный анализ - покупать или производить)

Предположим, что расчетные затраты на производство компонента, необходимого для изготовления продукции, производимой компанией, таковы:

- труд основных производственных рабочих 100 д.е.
- основные материалы 200 д.е.
- переменные накладные расходы 50 д.е.
- постоянные накладные расходы 100 д.е.

Поставщик предлагает данный компонент по цене 400 д.е.

Требуется принять решение: продолжать производить данный компонент самим или согласиться на предложение поставщика.

Задача 6 (ситуационный анализ - специальная цена заказа)

Фирма производит 80 000 единиц продукции за период по 30 д.е. за единицу, не испытывая проблем со сбытом этой продукции. Переменные затраты на единицу продукции составляют 15 д.е. Постоянные затраты за период – 52 000 д.е. Имеются свободные производственные мощности. Потенциальный покупатель желал бы приобрести 500 единиц продукции по цене 21 д.е. за единицу.

Принятие этого заказа предполагает закупку специального инструмента для изготовления заказанной продукции стоимостью 1 200 д.е.

Следует ли принять этот заказ?

Задача 7 (анализ рентабельности продукции)

Небольшая компания производит четыре вида продукции. Данные по итогам деятельности компании за год приведены ниже.

Показатели	Виды продукции			
	А	Б	В	Г
Выручка от реализации продукции, д.е.	7 000,0	5 200,0	4 000,0	5 000,0
Прямые затраты, д.е.	2 000,0	2 600,0	3 000,0	3 000,0
Общие накладные расходы, д.е.	7 800,0			

Руководство компании решает провести анализ рентабельности продукции

Показатели	Виды продукции				Всего
	А	Б	В	Г	
Выручка от реализации продукции, д.е.	7 000,0	5 200,0	4 000,0	5 000,0	21 200,0
Прямые затраты, д.е.	2 000,0	2 600,0	3 000,0	3 000,0	10 600,0
Количество рабочих часов, необходимых для производства, час.	1 500,0	900,0	600,0	900,0	3 900,0
Распределенные накладные расходы, д.е.	3 000,0	1 800,0	1 200,0	1 800,0	7 800,0
Полные затраты, д.е.	5 000,0	4 400,0	4 200,0	4 800,0	18 400,0
Прибыль, д.е.	2 000,0	800,0	-200,0	200,0	2 800,0

Для распределения общих накладных расходов на основе количества рабочих часов, необходимых для производства продукции, рассчитывается коэффициент  $k = 7800 / 3900$  д.е./час.

Данный расчет показывает, что продукция В убыточна. Но, правильно ли будет отказаться от ее производства?

Задача 8 (Мастер-бюджет)

Компания производит два изделия – А и В.

Необходимо подготовить бюджеты на один месяц:

- 1) по реализации продукции (в стоимостном и количественном выражении),
- 2) по производству продукции (в количественном измерении),
- 3) по количеству использованных материалов,
- 4) по закупкам материалов (по количеству и стоимости, включая общую стоимость).

Исходные данные для подготовки бюджетов на месяц:

Реализация

Изделия	Количество, ед.	Цена изделия, д.е.
А	2 000	50
В	4 000	60

### Материалы, применяемые для производства изделий

Материал	М1	М2	М3
Цена материала, д.е.	2	2	3
Количество материала, применяемого в единице изделия, н.ед. материала			
А	2	1	0
В	3	3	2

### Запасы готовой продукции

Изделия	Количество, ед.	Цена изделия, д.е.
Количество на начало месяца, ед.	500	750
Количество на конец месяца, ед.	550	825

### Запасы материалов

Изделия	М1	М2	М3
Количество на начало месяца, ед.	13 000	10 000	6 000
Количество на конец месяца, ед.	15 600	12 000	720

#### ✓ Тестовое задание

- К задачам стратегического контроллинга относится:
  - а) контроль тактических показателей;
  - б) разработка мероприятий по минимизации отрицательных отклонений индикаторов;
  - в) определение узких мест тактического управления;
  - г) определение внешних и внутренних позиций предприятия.
- К задачам стратегического контроля НЕ относится:
  - а) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
  - б) поиск и конкретизация возможных альтернативных решений, для достижения поставленных целей;
  - в) установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
  - г) определение фактических значений контролируемых величин.
- К инструментам стратегического контроллинга, используемым в США, относится:
  - а) анализ потенциалов;
  - б) анализ конкуренции;
  - в) система сбалансированных показателей;
  - г) портфельный анализ.
- К инструментам стратегического контроллинга, используемых в России, относится:
  - а) система сбалансированных показателей;

- б) стратегическая карта предприятия;*
- в) принцип «стаи»;*
- г) функционально-стоимостной анализ.*

5. Визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании – это...

- а) метод стратегических балансов;*
- б) стратегическая карта развития предприятия;*
- в) портфельный анализ;*
- г) система сбалансированных показателей.*

6. Основной целью оперативного контроллинга является:

- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;*
- б) поддержание развитие стратегического потенциала;*
- в) обеспечение успешного функционирования предприятия в перспективе;*
- г) помощь в эффективном использовании конкурентных преимуществ и потенциала предприятия.*

7. К задачам оперативного контроллинга относится:

- а) постановка стратегических целей и разработка стратегии развития предприятия;*
- б) контроль тактических показателей;*
- в) определение внешних и внутренних позиций предприятия;*
- г) определение узких мест тактического управления.*

8. План-фактное сопоставления оперативного плана, выявление отклонений и принятие решений об обратном воздействии на бизнес-процессы, в случае, если выявленные отклонения ставят под сомнение достижение оперативных целей – это ...

- а) реинжиниринг бизнес-процессов;*
- б) GAP-анализ;*
- в) диспозитивный контроллинг;*
- г) стратегический контроллинг.*

9. Важным элементом оперативного контроллинга является ...

- а) информационное обеспечение принятия решений;*
- б) финансовое обеспечение принятия решений;*
- в) управленческий учет;*
- г) бухгалтерский учет.*

10. Целью контроллинга внешней среды является:

- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;*
- б) ориентация управленческого процесса на избежание рисков внешней среды в долгосрочной и краткосрочной перспективах;*
- в) информационная поддержка менеджмента;*



*г) сбор и обработка планово-прогнозной информации.*

11. К задачам контроллинга внешней среды НЕ относится:

- а) проведение мониторинга внешней среды;*
- б) сбор и обработка планово-прогнозной информации;*
- в) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;*
- г) прогнозирование состояния внешней среды.*

12. Анализ влияния рыночных стратегий предприятия на ее финансовые результаты (прибыль), который проводится и для предприятия в целом, и для отдельных полей бизнеса – это ...

- а) функционально-стоимостной анализ;*
- б) дескрипторы;*
- в) PIMS-анализ;*
- г) бенчмаркинг.*

13. Аналитический процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и производству собственного предприятия с лидером отрасли - это...

- а) функционально-стоимостной анализ;*
- б) дескрипторы;*
- в) PIMS-анализ;*
- г) бенчмаркинг.*

14. Показатели, с помощью которых измеряют важнейшие тенденции развития и изменения внешней среды – это ...

- а) бенчмаркеры;*
- б) дескрипторы;*
- в) индикаторы портфельного анализа;*
- г) показатели функционально-стоимостного анализа.*

15. Целью контроллинга обеспечения ресурсами являются:

- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;*
- б) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;*
- в) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;*
- г) проведение мониторинга внутренней среды.*

16. К функциям контроллинга обеспечения ресурсами НЕ относится:

- а) контроль за экономичностью издержек при снабжении материалами;*
- б) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;*

- в) текущая оценка закупок;*
- г) создание ориентированной на рынок системы материального снабжения.*

17. К инструментам контроллинга обеспечения ресурсами относятся:

- а) определение верхних границ цен;*
- б) анализ отклонений;*
- в) портфельный анализ;*
- г) ABC-анализ.*

## **МОДУЛЬ 2. «ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА»**

Изучив теоретические основы информационной поддержки контроллинга, организации службы контроллинга, студент должен -

**знать:**

1. Происхождение контроллинга как инструмента управления предприятием.

2. Различные определения контроллинга.

3. Причины возникновения контроллинга.

4. Цели контроллинга.

5. Функции контроллинга.

6. Задачи контроллинга.

**уметь:**

1. Анализировать отличия контроллинга от бюджетирования и управленческого учета.

2. Выявлять цели контроллинга.

3. Отличать задачи контроллинга от функций контроллинга.

4. Находить основные функции контроллинга.

5. Выявлять основные задачи контроллинга.

**приобрести навыки:**

1. Анализа происхождения теории контроллинга.

2. Сопоставления различных определений контроллинга.

3. Анализа причин появления контроллинга.

4. Анализа целей контроллинга.

5. Рассмотрения задач контроллинга.

6. Рассмотрения функция контроллинга.

7. Анализа информации для использования инструмента контроллинга.

8. Обнаружения отличающих признаков задач и функций контроллинга.

Акцентировать внимание на следующих понятиях: Контроллинг, База контроллинга, Причины возникновения контроллинга, Цель контроллинга, Задачи контроллинга, Функции контроллинга.

### **Тема 2.1. Назначение и задачи информатизации контроллинга**

К практическому занятию «*Назначение и задачи информатизации контроллинга*» необходимо изучить следующие темы:

1. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей

- причины разработки ССП;

- эмпирические данные о пользе ССП;
- анкета для составления ССП;
- этапы внедрения ССП;
- требования к системе отчетности, построенной на основе ССП;
- проблемы применения и перспективы ССП.

2. Формирование единого информационного пространства хозяйствующего субъекта и роль контроллинга в этом процессе:

- назначение и задачи информатизации контроллинга;
- информация в системе контроллинга;
- формирование единого информационного пространства хозяйствующего субъекта.

3. Контроллинг информационных технологий

- математическая поддержка принятия решений;
- информационные технологии контроллинга (1С: Контроллинг и др.).

### **Краткое содержание темы**

Стержнем информатизации контроллинга является система поддержки принятия решений, конструктивно служащая надстройкой над учетными внутрифирменными информационными системами. Она призвана обеспечить принятие обоснованных решений топ-менеджерами в соответствии с миссией хозяйствующего субъекта, его стратегическими и тактическими целями бизнеса.

Основой такой системы являются:

- доставка статистических данных и информации аналитического и сводного характера из внутренних и внешних источников для экономических и финансовых оценок, сопоставление планов, разработка моделей и составление прогнозов в бизнесе;
- формирование и эксплуатация во взаимодействии с руководством соответствующей системы информационных, финансовых, математических и эвристических моделей экономических и финансовых процессов.

Система должна обеспечивать методическую и информационную поддержку принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам высшим руководством и менеджерами среднего звена хозяйствующего субъекта на основе оперативного анализа и прогноза финансовых и экономических показателей. Это предполагает ситуационное и регламентное прогнозирование, мониторинг, анализ и корректировку деятельности хозяйствующего субъекта и его подразделений в разрезе предоставляемых продуктов и услуг, обслуживаемых клиентов с учетом оценки состояния рынков и условий конкуренции на них.

Представление информации - существенный компонент системы поддержки принятия решений. Высшее руководство хозяйствующего субъекта зачастую видит только этот компонент системы, поэтому успех системы поддержки принятия решений во многом связан не только с содержанием, но и с возможностями изобразительного ряда для представления результатов анализа и моделирования.

К пользовательскому интерфейсу предъявляются повышенные требования:

- организация пользовательского интерфейса по двухуровневой схеме - работа в автоматическом и интерактивно-исследовательском режимах;
- локализованная (русскоязычная) среда работы конечного пользователя;
- дружелюбный графический многооконный пользовательский интерфейс;
- наличие легкодоступной многоуровневой системы помощи и обучения;
- широкое применение графической интерпретации исходных данных и результатов обработки;
- применение большого количества разнотипных графоаналитических объектов и специализированной аналитической графики;
- интегрированность с приложениями оперативных систем на уровне пользовательского интерфейса;
- защита от несанкционированных действий и доступа;
- переносимость объектов пользовательского интерфейса.

Важное значение имеет легкодоступность системы помощи и обучения работе с системой поддержки принятия решений, в том числе использование гипертекста. Реализация многоуровневой и многоаспектной помощи, в том числе системной, статистико-математической, экономико-статистической, экспертной, существенно повышает эффективность эксплуатации системы поддержки принятия решений.

Существенным фактором, влияющим на осмысление ситуации лицом, принимающим решение, является гибкое и настраиваемое использование графического интерфейса. Графическое представление исходных данных и результатов обработки - неотъемлемая часть аналитической системы. Можно сказать, что от полноты, доступности и наглядности исполнения графической части зачастую зависит эффективность системы поддержки принятия решений. При графическом представлении информации особенно важно предоставить пользователю возможность выбирать и выделять из графической совокупности данных один из элементов каким-либо способом: цветом, толщиной линии, специальным маркером и т.п. Выбор и выделение элемента должны осуществляться как с помощью манипулятора "мышь", так и путем обработки специального запроса пользователя из меню.

Система должна предусматривать наличие большого количества разнотипных двумерных и трехмерных графоаналитических элементов и специализированной аналитической графики. К последней могут быть отнесены двумерные и трехмерные линейные, символные и полостные графики, круговые и квантильные диаграммы, гистограммы, периодограммы и многомерные спектры, корреляционные поля, кубы и т.п.

Желательно наличие презентационной, например ленточной, графики, возможностей графической анимации изображений, а также интерактивного графического анализа данных.

Геоинформационная система - достаточно эффективная часть анализа финансово-экономического состояния распределенных объектов и других задач анализа, в которых представление аналитической информации на фоне географической среды (региона, города и т.д.) служит важным компонентом для поддержки принятия решений. Желательно наличие многомерной графической и геоинформационной системы, предусматривающей использование информационных "слоев" и "горячих" ключей, позволяющих осуществить привязку отчетов к географической информации.

Система должна содержать настраиваемый генератор отчетов. Желательно наличие систем автоматического формирования отчета по результатам анализа в избранной пользователем форме, а также некоторых других современных возможностей пользовательского интерфейса.

Таким образом, особый статус в современных информационных бизнес-системах, включая системы контроллинга, имеют информационные системы руководителей. Такая ориентация предопределяет специфику системы. Во-первых, она должна быть минимально требовательна к своему пользователю. Во-вторых, информационная система

руководителей должна быстро видоизменяться специалистами в связи с новыми задачами, формулируемыми высшим руководством предприятия. В-третьих, пользовательский интерфейс должен быть понятен без дополнительных пояснений и выдержан в терминах, привычных руководству.

Информатизация контроллинга призвана:

- объяснить и подвергнуть анализу экономические проблемы;
- обеспечить информационную поддержку управления;
- предложить решения по реструктуризации и развитию бизнеса.

В современных условиях хозяйствующий субъект можно рассматривать как информационную систему, в которой сходятся четыре информационных потока: два внешних и два внутренних.

Под внешней деловой средой понимают совокупность политических и экономических субъектов, которые функционируют за пределами организации, а также отношения, формирующиеся между ними и хозяйствующим субъектом. Под внутренней деловой средой понимают отношения в коллективе, которые определяют интенсивность и насыщенность коммуникационных информационных потоков, а также знания, формируемые в производстве.

В соответствии с современными оценками, контроллер в своей деятельности выполняет три информационных роли:

- приемщик информации;
- распространитель информации;
- профессиональный представитель во внешнем мире.

Эффективность работы службы контроллинга в существенной степени определяется тем, как контроллер выполнит свою информационную роль, профессионально организовав информационные потоки.

Оперативная управленческая отчетность является важной составляющей управленческого учета. В основе организации оперативной управленческой отчетности должна быть следующие положения:

- каждому пользователю следует предоставлять только ту информацию, которая ему необходима для выполнения своих руководящих функций;
- с восходящей иерархией информация должна становиться более аналитической и агрегированной;
- следует соблюдать на каждом уровне агрегации принцип постоянства методов и формул расчета аналогичных показателей.

Для формирования оперативной управленческой отчетности каждым структурным подразделением хозяйствующего субъекта должны быть разработаны конкретные показатели, в полной мере характеризующие его деятельность. Например, производственный отдел должен разработать сведения об объеме, номенклатуре и ассортименте производимой продукции (работ, услуг); кадровый отдел - сведения о персонале и т.д.

Традиционно показатели оперативной управленческой отчетности классифицируются на следующие группы: натуральные, стоимостные, финансово-экономические показатели и показатели, характеризующие персонал.

### *Список рекомендуемых статей:*

1. Колесников, О. А. Balanced Scorecard как система стратегического управления /О. А. Колесников, В. Ю. Ступин // Экономические стратегии. – 2006. – №2. – С. 140-146.
2. Лазарева, Е. Г. Balanced scorecard как инструмент стратегического контроллинга /Е. Г. Лазарева // Финансовый менеджмент. – 2005. – №6. – С. 37-46.

3. Бибнев, М. В. Внедрение сбалансированной системы финансовых показателей как залог устойчивого развития предприятия / М. В. Бибнев // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – №23. – С. 33-37.

4. Наумов, В. Н. Стратегическое управление: внедрение системы сбалансированных показателей в практику коммерческих структур / В. Н. Наумов, Е. А. Лашкова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2008. – №2. – С. 55-63.

5. Васенев, К. Анализ информационных потоков промышленного предприятия в контроллинге / К. Васенев // Управление компанией. – 2003. – №2. – С. 40-45.

6. Нестерова, Т. А. Информационные потоки в системе контроллинга / Т. А. Нестерова // Проблемы региональной экономики. – 2004. – №1/ 2. – С. 161-163.

7. Ковалева, В. Д. Инструментарий контроллинга в маркетинговой информационной системе / В. Д. Ковалева // Экономика и производство. – 2006. – №4. – С. 12-16.

8. Жаркина, Л. В. Информационное обеспечение контроллинга на Балаковской АЭС /Л. В. Жаркина // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2008. – №31. – С. 209-216.

9. Джежелий, С. В. Инструментальные средства оптимизации учетно-аналитической работы предприятия / С. В. Джежелий // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2008. – №4 (45). – С. 75-81.

10. Кулешова, В. П. Информационная система управления, ориентированная на результат / В. П. Кулешова, Р. В. Закирьянов // Экономические науки. – 2009. – №3. – С. 155-163.

11. Коптелов, А. К. Контроллинг и совершенствование процессов ИТ-подразделения /А. К. Коптелов // КомпьютерПресс. – 2009. – №9. – С. 20-22.

### ✔ Вопросы для обсуждения:

1. Каковы основные положения концепции создания и эксплуатации интегрированной системы контроллинга на предприятии.

2. Что первично при выборе и разработке комплексных информационных систем: требования бизнеса или возможности информационных технологий ?

3. Каковы критические факторы успеха комплексной автоматизации систем поддержки контроллинга?

4. В чем отличие бухгалтерского и управленческого учета в разрезе компонентов менеджмента? Как это влияет на информатизацию контроллинга?

5. Охарактеризуйте основные компоненты единого аналитического пространства.

6. Каково назначение информационного хранилища? Перечислите его основные компоненты. Что такое метаданные?

7. В чем особенности, достоинства и недостатки различных подходов к информатизации контроллинга? Имеются ли, по вашему мнению, особенности для предприятий различных масштабов и направлений деятельности?

8. В чем особенности и в чем сходство реализации методологии контроллинга российскими и зарубежными ИТ-компаниями?

9. Какие требования к информационной системе руководителя вы считаете основными? Что дают такого рода компоненты в интегрированных системах управления?

10. Перечислите основные задачи, решение которых должны обеспечить АУИС.

11. Прокомментируйте иерархию автоматизированных систем учета и управления. Какие из них представляют наибольший интерес в наиболее близком для вас бизнесе? Какие компоненты среды задействованы в принятии решений и требуют информационно-аналитической поддержки?

### ✓ Темы рефератов:

1. Информационный компонент менеджмента и контроллинга
2. Формирование единого информационного пространства. Критические факторы комплексного решения управленческих задач.
3. Источники информации, принципы электронного документооборота.
4. Основные функции системы поддержки принятия решений.
5. Система моделей поддержки принятия управленческих решений.
6. Информационные системы для решения задач контроллинга. Лидеры российского рынка.

*Требования к рефератам и критерии оценивания.*

Знание и понимание теоретического материала: рассматриваемые понятия определяются четко и полно, приводятся соответствующие примеры, используемые понятия строго соответствуют теме, самостоятельность выполнения работы.

Анализ и оценка информации: грамотно применяется категория анализа, методологически верно проведены расчеты показателей; умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, обоснованно интерпретируется текстовая информация, дается личная оценка проблеме

Построение суждений: изложение ясное и четкое, приводимые доказательства логичны, выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией, приводятся различные точки зрения и их личная оценка (при необходимости), общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.

Создание презентаций к рефератам – создание наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы Power Point. Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft Power Point.

### ✓ Тестовое задание:

1. Какие требования, предъявляемые к автоматизированным информационным системам управления (АИСУ), можно выделить?

*а) открытость;*



- б) надежность, безопасность и защищенность;*
- в) независимость;*
- г) обеспечение управляемости бизнеса.*

2. К критическим факторам при разработке построения интегрированной АИСУ относятся:

- а) фактор времени и экономический фактор;*
- б) фактор потенциального изменения и развития, фактор преемственности;*
- в) фактор потенциального изменения и развития, фактор преемственности и фактор времени;*
- г) все ответы верны.*

3. Информационная поддержка управления предприятием включает следующие этапы:

- а) доставка и хранение информации;*
- б) предварительная классификация информации;*
- в) анализ информации;*
- г) все выше перечисленное.*

4. Какая система призвана обеспечить принятие обоснованных решений топ-менеджерами в соответствии с миссией предприятия, его стратегическими и тактическими целями?

- а) информационная система руководителя;*
- б) информационная система поддержки принятия управленческих решений;*
- в) система информационной поддержки предприятия;*
- г) информационные хранилища.*

5. Основными особенностями концепции информационного хранилища являются:

- а) интегрированность;*
- б) неизменность;*
- в) подвижность;*
- г) поддержание хронологии.*

6. Что входит в организационный компонент экономического эффекта от внедрения системы АИСУ?

- а) переход к электронному документообороту;*
- б) соответствие отраслевой специфике организации;*
- в) участие и перераспределение дублирующих функций;*
- г) функциональная полнота системы.*

7. К целям внедрения АИСУ на предприятии относятся:

- а) управление производственными процессами;*

- б) оптимизация производственных издержек;*
- в) обеспечение оперативного формирования бухгалтерской отчетности;*
- г) повышение качества управленческой отчетности.*

8. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленные соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами - это...

- а) портфельный анализ;*
- б) функционально-стоимостной анализ;*
- в) реинжиниринг бизнес-процессов;*
- г) ABC-анализ.*

9. К причинам внедрения ССП относятся:

- а) оптимизация производственных издержек;*
- б) улучшение системы внешней отчетности;*
- в) устранение доминирования финансовых управленческих показателей;*
- г) упрощение процесса планирования.*

2. К основным четырем перспективам внедрения ССП относятся:

- а) Финансы, Клиенты, Процессы и Потенциал;*
- б) Финансы, Заказчики, Процессы и Производство;*
- в) Клиенты, Ресурсы, Процессы и Потенциал;*
- г) Финансы, Клиенты, Ресурсы и Потенциал.*

3. Какая одна из четырех перспектив внедрения ССП содержит показатели, которые отражают финансовый результат реализации стратегии компании?

- а) Процессы;*
- б) Ресурсы;*
- в) Потенциал;*
- г) Финансы.*

4. К этапам внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии относятся:

- а) проведение стратегического анализа;*
- б) проведение оперативного анализа;*
- в) управление каскадированием;*
- г) управление производственными процессами.*

5. Целевой задачей системы отчетности на базе ССП является:

- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;*

- б) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;*
- в) своевременно, с необходимой степенью детализации и в понятной форме предоставлять руководству значимую для принятия управленческих решений информацию;*
- г) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.*

## **Тема 2.2. Организация службы контроллинга. Внедрение системы контроллинга в организации**

К практическому занятию «Организация службы контроллинга. Внедрение системы контроллинга в организации» необходимо изучить следующие темы:

1. Предпосылки организации службы контроллинга:
  - возможные причины создания службы контроллинга;
  - плюсы и минусы организации службы контроллинга;
  - основные требования при организации службы контроллинга;
  - основные функции службы контроллинга.
2. Организация службы контроллинга:
  - три этапа создания службы контроллинга;
  - темпы организации службы контроллинга;
  - подходы к внедрению системы контроллинга;
  - альтернативы введения службы контроллинга в организационную структуру управления предприятием;
  - ошибки и препятствия внедрения службы контроллинга.
3. Профессиональные и личностные качества контроллера:
  - история создания профессиональных образовательных учреждений в области контроллинга;
  - сущность образования в области контроллинга в России и за рубежом;
  - перечень профессиональных знаний контроллера;
  - личностные качества контроллера;

- структура службы контроллинга и должностные обязанности ее работников;

- пример объявления о вакансии на должность контроллера в России.

### ✓ *Краткое содержание темы*

Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии включают в себя вопросы организации службы контроллинга, определения ее места в организационной структуре предприятия, анализа информационных потоков и возможных вариантов внедрения контроллинга на предприятии.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения.

2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроллинга.

4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы. Служба контроллинга входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия.

Рациональным является следующий состав службы контроллинга:

- начальник службы контроллинга;
- контроллер-куратор цехов;
- контроллер-специалист по управленческому учету;
- контроллер-специалист по информационным системам.

Начальник службы контроллинга – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который «изнутри» знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Начальник службы контроллинга должен знать бухгалтерский учет и разбираться в технологических вопросах работы своего предприятия. Для данной должности, возможно, подойдет заместитель главного бухгалтера или начальника планового отдела, а также кто-либо из экономистов предприятия. Начальник службы контроллинга несет ответственность за входящие документы, аналитические расчеты и прогнозы перед своим непосредственным начальником – заместителем директора по экономике, а также перед генеральным директором.

Контроллер-куратор подразделений – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех подразделений предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого подразделения. Если предприятие очень крупное и подразделений много (больше 10), то на эту должность требуются два

человека, которые разделят между собой подразделения по группам (например, один возьмет подразделения основного производства, другой – вспомогательного).

Обязанности контроллера – куратора:

- разработка форм сбора аналитической информации по подразделениям предприятия;

- сбор аналитической (плановой и фактической) информации от подразделений (центров ответственности);

- обработка и анализ полученных данных, разработка нормативов затрат по подразделениям и поддержание их актуальности;

- расчет аналитических показателей работы подразделений и предприятия в целом;

- прогнозирование выручки, затрат и прибыли с помощью методики контроллинга;

- анализ отклонений фактических данных от плановых, выявление причин отклонения и установление виновных;

- составление аналитических отчетов для заместителя генерального директора по экономике (финансового директора);

- экспертиза управленческих решений, связанных с затратами курируемых подразделений.

На эту должность целесообразно приглашать экономистов цехов (можно молодых), экономистов планово-экономического отдела, бухгалтерии, финансового отдела, службы сбыта. Здесь решающую роль играют активность и желание работать. Контроллер-специалист по управленческому учету – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции. Если объемы обрабатываемой информации в службе контроллинга велики, то создается должность контроллера-специалиста по управленческому учету, в чьи обязанности входит работа с бухгалтерией в плане получения аналитических данных из учетных регистров. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учета на предприятии, знание особенностей и недостатков учета на данном предприятии.

Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету:

- разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга;

- контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга;

- разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы;

- экономическая экспертиза управленческих решений.

Возможно, во избежание раздувания штата службы контроллинга на первом этапе ее существования начальник службы контроллинга сможет лично курировать работу с бухгалтерией и решать вопросы передачи данных для анализа в службу контроллинга. Но если объем работы на данном участке критически велик, а выполнение обязанностей начальника службы контроллинга не позволяет ему решать эту проблему лично, следует подобрать кандидатуру специалиста по управленческому учету.

Контроллер-специалист по информационным системам – квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

Следует понимать, что полноценное функционирование службы контроллинга тесно увязано с оптимизацией информационных потоков на предприятии, а следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности предприятия использованием современных информационных технологий.

Сбор аналитической информации должен быть максимально автоматизирован, чтобы избежать искажений, ошибок и злоупотреблений.

Поскольку алгоритм сбора информации и формы отчетности в службе контроллинга свой, специфический, то целесообразно иметь в штате специалиста, который будет отвечать за автоматизацию, которую ведет отдел автоматизации, где бы учитывались потребности службы контроллинга.

Обязанности контроллера – специалиста по информационным системам:

- оценка целесообразности автоматизации контроллинговой работы на отдельных этапах;
- оценка вариантов и предложений отдела автоматизации по автоматизации контроллинговой работы;
- расчеты и обоснование затрат на автоматизацию контроллинговой работы;
- разработка форм для автоматизированного сбора информации;
- оптимизация документооборота на предприятии;
- координация работы отдела автоматизации в области автоматизации контроллинговой работы;
- оценка качества функционирования существующих систем автоматизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выработка предложения по улучшению работы этих систем.

Основатели контроллинга в Германии П. Хорват и Р.Гляйх считают, что процесс внедрения контроллинга в управление субъектами хозяйствования должен состоять из следующих этапов: определение конкретных задач контроллинга, поиск внутренних ресурсов для создания отдела контроллинга, определение полномочий персонала отдела, определение иерархии созданного отдела контроллинга, определение внутренней организации отдела контроллинга, определение профессиональных и дисциплинарных полномочий работников отдела контроллинга, подбор персонала, разработка указаний относительно работы системы контроллинга и норм поведения контроллеров, обучение и повышение квалификации персонала.

Такой подход к внедрению контроллинга в субъекте хозяйствования является универсальным, при этом основной акцент делается на правильном подборе персонала отдела контроллинга и эффективной организации его работы в целом. Очевидно, именно поэтому П. Хорват и Р. Гляйх не выделяют этап разработки методологических основ контроллинга при его внедрении в управление субъектом хозяйствования.

В свою очередь, отечественные ученые в процессе внедрения контроллинга в управление хозяйствующим субъектом предлагают выделять два блока задач: организационный и эксплуатационный. Последовательное решение задач каждого блока обуславливает выделение конкретных этапов.

Так, организационный блок охватывает такие этапы, как:

- интенсивная подготовка персонала (ознакомление персонала с самим процессом внедрения контроллинга, его компьютерным сопровождением и программным обеспечением),
- планирование (анализ сильных и слабых сторон деятельности хозяйствующего субъекта для формирования и дальнейшей реализации методического инструментария контроллинга),
- оценка (анализ и обоснование эффективных вариантов внедрения контроллинга), проектирование (оформление технико-экономического обоснования и задач по внедрению контроллинга),
- внедрение и тестирование (непосредственное поэтапное внедрение отдельных элементов контроллинга в управление хозяйствующим субъектом с последующим выявлением технических и концептуальных ошибок).

Эксплуатационный блок задач предполагает два этапа:

- мониторинг реализации процесса (постоянное наблюдение за ходом реализации процесса с целью его систематического совершенствования методического обеспечения контроллинга),

-корректировка методического инструментария на основе взаимосвязи «план – факт – отклонение».

Методика построения контроллинга хозяйствующим субъектом включает следующие этапы:

- анализ средовых характеристик деятельности предприятия;
- формулировка целей развития хозяйствующего субъекта;
- соотнесение целей развития со способностями хозяйствующего субъекта (выявление проблемы); поиск и оценка возможных действий и решений; реализация решений (исполнение сформулированных планов);
- контроль реализации принятых решений (исполнения планов), выявление имеющихся отклонений.

Систематизация основных этапов внедрения контроллинга в управление субъектом хозяйствования позволяет представить их следующим образом:

1) принятие решения о необходимости внедрения контроллинга в субъектах хозяйствования (происходит преимущественно в случае резкого ухудшения основных показателей деятельности);

2) диагностика существующей системы управления (фиксация реального состояния функция системы управления субъектом хозяйствования);

3) разработка концепции, своего рода эталонной системы управления субъектом хозяйствования (формирование модели построения оптимальной системы управления и адекватного ей контроллинга);

4) внедрение службы контроллинга в организационную структуру субъекта хозяйствования (формирование методического инструментария стратегического и оперативного контроллинга);

5) введение контроллинга в текущую деятельность субъекта хозяйствования (демонстрация действенности разработанного методического инструментария и убеждение управленческого персонала в целесообразности его применения);

6) укрепление позиций службы контроллинга на предприятии (постоянное расширение функций, задач и инструментария контроллинга).

Для эффективного внедрения контроллинга в управление субъектом хозяйствования ряд авторов предлагает разрабатывать соответствующую программу, то есть совокупность методов, закрепленную в соответствующих документах субъекта хозяйствования.

Комплекс мероприятий по внедрению контроллинга в управление субъектом хозяйствования состоит из следующих этапов:

- формирование целей внедрения контроллинга;
- оценка факторов внешней и внутренней среды;
- систематизация данных о работе предприятия;
- разработка стратегии внедрения стратегического и оперативного контроллинга; обоснование подходов к формированию системы контроллинга;
- создание службы контроллинга и разработка регламентной документации; распределение должностных обязанностей между работниками службы контроллинга; разработка и внедрение научно-обоснованных методов управления;
- разработка рекомендаций по совершенствованию управления; реструктуризация системы управления;
- оценка эффективности внедрения контроллинга.

Рассматривая основные этапы внедрения контроллинга в управление субъектами хозяйствования разных отраслей экономики, необходимо отметить, что далеко не все предложенные этапы могут иметь практическую реализацию.

Необходимо отметить, что сегодня отсутствуют четкие рекомендации и предложения по разработке этапов внедрения оперативного контроллинга и формированию учетно-аналитической базы данных, характерной каждому из этапов.

В этих условиях представляют интерес этапы внедрения контроллинга в управление субъектом хозяйствования, которые выделяют отечественные аудиторские фирмы (отдельные сертифицированные аудиторы), а также руководители соответствующих структурных подразделений субъекта хозяйствования.

#### *Список рекомендуемых статей:*

1. Романова, М. Контроллинг как средство стратегического управления предприятием / М. Романова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №4. – С. 80-85.
2. Сафанов, А. Контроллинг: история внедрения / А. Сафанов, Т. Бабенкова // Управление компанией. – 2005. – №8. – С. 45-49.
3. Павленков, М. Контроллинг в системе менеджмента / М. Павленков // Государственная служба. – 2006. – №5. – С. 69-73.
4. Кузьмина, Н. Внедрение системы контроллинга / Н. Кузьмина, М. Харитонов // Кадровик. – 2008. – №6.
5. Шевченко, М. Т. Особенности организационных структур промышленных холдингов и их влияние на построение системы контроллинга / М. Т. Шевченко // Актуальные проблемы современной науки. – 2008. – №5. – С. 15-23.
6. Бунина, А. А. С пользой для дела / А. А. Бунина // Российское предпринимательство. – 2007. – №12. – С. 31-35.
7. Кудрявцева, Н. Н. Создание и внедрение системы контроллинга бизнес-процессов на предприятии / Н. Н. Кудрявцева // Организатор производства. – 2009. – №1. – С. 50-54.
8. Зарипов, Р. Р. Контроллинг: «ловушки» при внедрении / Р. Р. Зарипов // Российское предпринимательство. – 2008. – №10, вып. 1. – С. 135-139.
9. Фуфыгина, М. Н. Факторы, влияющие на формирование контроллинга на предприятии / М. Н. Фуфыгина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №3. – С. 11-22.
10. Хомбург, К. Процесс самоутверждения контроллинга: взгляд специалиста по маркетингу / К. Хомбург // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №6. – С. 88-90.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как Вы считаете, какими характеристиками должна обладать организация, когда у нее возникает необходимость в службе контроллинга (размер, валовой доход, число уровней управления, организационная структура и т. п.)?

2. Какова причина возникновения и внедрения современных принципов разработки и принятия управленческих решений на основе концепции контроллинга?

3. Как функции контроллинга связаны с функциями менеджмента, где они пересекаются и дополняют друг друга?



4. Какой из темпов организации службы контроллинга Вы бы предложили для создания этой службы на предприятии, где Вы проходили производственную практику?

5. Какие промежуточные этапы, кроме трех основных, Вы можете предложить, какие документы должны быть при этом подготовлены и кто должен за это отвечать?

6. При каком экономическом положении на предприятии актуальна та или иная альтернатива введения службы контроллинга на предприятии?

7. Какие высшие учебные заведения в России готовят контроллеров? Какие экзамены требуются при поступлении?

✔ **Тестовое задание:**

Укажите все правильные ответы

1. К «плюсам» создания службы контроллинга относятся:

- а) изменение устоявшейся организационной структуры управления;*
- б) чрезмерное усиление влияния службы контроллинга на другие подразделения предприятия;*
- в) перераспределение функции между подразделениями предприятия;*
- г) появление конкретного лица, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей.*

2. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Закупки» относятся:

- а) низкое качество закупаемых товаров;*
- б) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;*
- в) необоснованно большие запасы материалов на складе;*
- г) недостоверность информации.*

3. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Организация» относятся:

- а) сложная многоступенчатая система подчинения;*
- б) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;*
- в) необоснованно большие запасы материалов на складе;*
- г) отсутствие четко определенных областей уровней компетенции и ответственности руководителей.*

4. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Производство» относятся:

- а) устаревшие модели и номенклатура продукции;*
- б) плохие перспективы выпускаемой продукции;*

- в) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;*
- г) недостоверность информации.*

5. К требованиям при организации службы контроллинга НЕ относится:

- а) служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации;*
- б) служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе;*
- в) служба контроллинга должна зависеть от той или иной финансово-экономической службы;*
- г) служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.*

6. Процесс внедрения контроллинга состоит из следующих этапов:

- а) подготовительный, текущий, заключительный;*
- б) предварительный, этап внедрения службы контроллинга, заключительный;*
- в) подготовительный, этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления;*
- г) этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления, заключительный этап.*

7. Какой темп внедрения службы контроллинга предполагает небольшие изменения в структуре управления предприятием с медленным продвижением к поставленной цели?

- а) «малыми шагами»;*
- б) «планируемая эволюция»;*
- в) «малая реорганизация»;*
- г) «бомбометание».*

8. Сколько существует альтернатив введения службы контроллинга в организационную структуру управления предприятием?

- а) 2; б) 3; в) 4; г) 5.*

9. В состав службы контроллинга входят:

- а) начальник службы контроллинга, контроллер производства и финансовый контроллер;*
- б) начальник службы контроллинга, заместитель начальника службы контроллинга и контроллер-специалист по управленческому учету;*
- в) начальник службы контроллинга, контроллер производства, финансовый контроллер и контроллер-специалист по информационным системам;*

*г) контроллер производства и финансовый контроллер.*

10. Квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть производственного процесса и технологические аспекты работы каждого цеха - *контроллер ... ?*

11. Специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией экономики и финансово-управленческими инструментами контроллинга – ... *контроллер.*

12. К профессиональным навыкам контроллера НЕ относится:

- а) знание экономики, финансового учета и затрат;*
- б) владение навыками планирования и анализа отклонений;*
- в) владение навыками психологической поддержки;*
- г) нет правильного ответа.*

13. К личностным качествам контроллера относится:

- а) знание деловой этики;*
- б) умение абстрагироваться от рутинной деятельности;*
- в) владение навыками психологической поддержки;*
- г) умение читать и анализировать баланс.*

## **МОДУЛЬ 3.«КОНТРОЛЛИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ»**

В результате освоения раздела «Контроллинг логистических систем» обучающийся должен

***знать:***

- факторы, влияющие на особенности построения подсистем оперативного и стратегического контроллинга;
- классификацию и способы группировки логистических затрат;
- методы учета затрат на создание и функционирование логистических систем.

***уметь:***

- оценивать влияние логистических затрат на финансовые результаты компании;
- определять контрольные точки в информационной системе организации, позволяющие своевременно предотвращать или снижать логистические риски;
- разрабатывать систему финансовых и нефинансовых показателей для оценки эффективности логистической системы, устанавливать перечень необходимых процедур контроллинга по достижению ключевых показателей;
- формулировать рекомендации по формированию подсистемы контроллинга логистических систем как элемента интегрированной информационной системы для управления бизнесом.

***приобрести навыки:***

- проектирования и организации системы контроллинга логистических систем, адекватной масштабам, финансовым ресурсам и стратегическим целям бизнес-структуры.

### **Тема 3.1. Методология и основные принципы управления в логистических системах. Логистический анализ и контроллинг**

К практическому занятию по теме 3.1. «Методология и основные принципы управления в логистических системах. Стратегический план логистики» необходимо изучить следующие темы:

**1. Основные принципы управления в логистических системах:**

- понятие логистического менеджмента субъекта хозяйствования;
- традиционный и логистический подходы к управлению

материальными потоками субъекта хозяйствования;

- логистическая служба в организационной структуре предприятия.

2. Логистические стратегии:

- виды логистических стратегий

- особенности планирования логистических процессов на предприятии.

3. Методы анализа и оптимизации в логистических исследованиях:

- методы логистики;

- моделирование процессов в логистической системе.

4. Анализ и контроллинг в логистических системах:

- анализ и проектирование логистических систем;

- этапы анализа логистической системы;

- контроллинг в логистических системах.

5. Технология проведения логистического аудита:

- понятие логистического аудита;

- порядок проведения логистического аудита

- современный подход к проведению логистического аудита и

консалтинга.

6. Логистические затраты и издержки:

- понятие логистических затрат и издержек;

- классификация логистических затрат;

- концепция общих затрат в логистике и организация учета затрат

отечественных хозяйствующих субъектов.

### **3.1.1. Основные принципы управления в логистических системах**

К практическому занятию по теме 3.1.1 «*Основные принципы управления в логистических системах*» необходимо изучить следующие темы:

- понятие логистического менеджмента субъекта хозяйствования;

- традиционный и логистический подходы к управлению

материальными потоками субъекта хозяйствования;

- логистическая служба в организационной структуре предприятия.

### ✓ **Краткое содержание темы**

Логистический менеджмент представляет собой администрирование логистической системы, то есть выполнение основных управленческих функций (планирование, организация, контроль, учет, анализ, регулирование, координация) при организации движения материальных потоков.

Функционально логистический менеджмент предполагает следующее:

- поддержание корпоративной стратегии хозяйствующего субъекта путем сохранения ресурсов при управлении материальными и сопутствующими потоками;
- улучшение взаимодействия между подразделениями, обеспечивающими снабжение, производство и сбыт для устойчивого рыночного положения хозяйствующего субъекта как части макрологистической системы;
- улучшение межорганизационных взаимосвязей с контрагентами.

Важной частью логистического менеджмента является стратегический аспект, который представляет собой деятельность, связанную с постановкой целей, определением глобальных и общих задач для логистической системы хозяйствующего субъекта и поддержанием его взаимоотношений с внешней средой. Это дает возможность достичь тех целей, которые соответствуют внутренним возможностям хозяйствующего субъекта и гибко реагировать на воздействия внешней среды.

К основным стратегическим и тактическим целям логистики относят:

- минимизацию общих логистических затрат;
- устранение логистических издержек;
- улучшение качества логистического сервиса;
- минимизацию инвестиций в логистическую инфраструктуру.

Стратегические цели в логистическом планировании представляют собой выражение конечных желаемых результатов деятельности или будущее состояние логистической системы хозяйствующего субъекта как результат принятия управленческих решений специалистами в сфере логистики. Формулирование способов достижения целей функционирования логистической системы осуществляется с помощью составления различных вариантов ее состояния.

Функция хозяйствующего субъекта состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями, определении порядка и условий производственного или торгового процесса.

Традиционный и логистический подходы к управлению материальными потоками рассматриваются на макро- и микроуровне.

При традиционном подходе к управлению материальными потоками каждое звено хозяйствующего субъекта имеет собственную систему управления, ориентирующуюся на локальные цели и критерии эффективности. Выходной материальный поток каждого предыдущего звена, сформированный с учетом его целей и критериев, является входным для последующего звена. Результат деятельности хозяйствующего субъекта или цепи поставок оценивается по показателям выходного потока последнего звена.

Параметры совокупного материального потока при традиционном подходе формируются в результате независимых управляющих воздействий, осуществляемых последовательно в каждом из подразделений хозяйствующего субъекта или в отдельных звеньях макрологистической системы. Поэтому параметры общего потока являются случайными и непредсказуемыми, а задача управления сквозным материальным потоком не решается, так как не выделяется сама категория «сквозной материальный поток».

В результате такие показатели материального потока как затраты на организацию, надежность доставки, качество продукции или услуги на выходе далеки от оптимальных значений. Следовательно, у традиционной системы управления хозяйствующим субъектом отсутствуют интегративные свойства.

Еще одной характерной особенностью традиционных систем является раздробление функций управления логистической системой по разным службам хозяйствующего субъекта (маркетинг, снабжение, сбыт, складское хозяйство, транспортная служба, производство). При этом непосредственные цели этих служб могут не совпадать с целью рациональной организации сквозного материального потока хозяйствующего субъекта в целом. Поэтому для эффективного управления материальными потоками необходимо создание логистической службы.

При логистическом подходе управляющие воздействия к отдельным фазам движения материального потока прилагаются со стороны единой логистической подсистемы управления. Эти управляющие воздействия формулируются исходя из общих целей и критериев эффективности исследуемой логистической цепи. В результате параметры сквозного материального потока становятся предсказуемыми и контролируемыми, а продвижение материального потока по логистической цепи начинает осуществляться с минимальными затратами времени и финансов.

Логистическая стратегия, логистические функции и операции реализуются с помощью определенной организационной структуры управления хозяйствующим субъектом, под которой обычно понимается совокупность элементов службы логистики (должностей и структурных подразделений) и установившихся связей между ними.

Служба логистики хозяйствующего субъекта выполняет определенные функции управления логистической системой.

Важным вопросом формирования и реализации логистической стратегии хозяйствующего субъекта является централизация или децентрализация функций управления логистической системой. Управленческая ответственность может быть разделена между подразделениями хозяйствующего субъекта или сконцентрирована в единой службе логистики.

Логистическая служба осуществляет координацию следующих функций логистики: транспортировка; управление запасами; управление складским хозяйством; закупки; логистический сервис.

#### *Список рекомендуемых статей:*

1. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: Учебник / И.Д. Афанасенко, В.В. Бирюкова. СПб: Питер, 2010. 336 с.

2. Канке А.А. Основы логистики: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. М.: КноРус, 2010. 576 с. - URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53706](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53706) [электронный ресурс].

3. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика. Издание 2-е / Г.Г. Левкин. – М.: Директ-Медиа, 2013. 217 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135685> [электронный ресурс].

4. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин и др. М.: Проспект, 2006. 408 с. - URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=54848](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54848) [электронный ресурс].

5. Яшин А.А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем: Учебное пособие / А.А. Яшин, М.Л. Ряшко. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. 52 с.

### **3.1.2. Логистические стратегии**

К практическому занятию по теме 3.1.2 «*Логистические стратегии*» необходимо изучить следующие темы:

- виды логистических стратегий;
- особенности планирования логистических процессов на предприятии.

### ✓ *Краткое содержание темы*

Логистическая стратегия – это направление долгосрочного развития логистической системы хозяйствующего субъекта или цепи поставок, касающееся форм и средств ее реализации, межфункциональной и межорганизационной координации.

Среди большого числа логистических стратегий, применяемых хозяйствующим субъектом, различают основные и дополнительные стратегии.

Основные логистические стратегии:

- тощая или стройная стратегия (бережливое производство), направлена на поиск и устранение случаев неэффективного использования запасов, оборудования и времени;

- динамичная стратегия. Цель этой стратегии – обеспечение высокого качества обслуживания клиентов путем оперативной реакции на появление новых или изменение прежних требований;

- стратегические союзы с поставщиками и клиентами. Цель – повышение эффективности цепи поставок, а также стремление к высокому качеству обслуживания потребителей и снижению логистических затрат. Партнерства могут создаваться между производственными, торговыми и транспортными организациями.

Дополнительные логистические стратегии:

- стратегия лидерства по затратам. Обеспечивает лидерство хозяйствующего субъекта на рынке за счет снижения уровня логистических затрат. Эта стратегия может быть реализована в следующих направлениях: сокращение затрат на отдельные логистические функции; оптимизация уровня запасов в логистической системе; выбор оптимальных вариантов «складирование – транспортировка» (технология кросс-докинга).

- стратегия дифференциации. Характеризует стремление хозяйствующего субъекта к уникальности. К примеру, в области логистического сервиса.

- стратегия фокусирования. Заключается в концентрации внимания хозяйствующего субъекта на удовлетворении потребностей клиентов одного сегмента. Стратегия фокусирования может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по затратам.

- стратегия диверсификации. Используется для достижения независимости хозяйствующего субъекта от единственного направления деятельности. Диверсификация может быть горизонтальной – расширение номенклатуры производимых товаров или логистических услуг; вертикальной – расширение деятельности хозяйствующего субъекта на предыдущие или последующие стадии процессов снабжения или распределения; латеральной – освоение новой продукции или услуг, не имеющих отношения к основной деятельности предприятия.

- стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру. Реализуется через следующие решения: прямая поставка товарных партий потребителям без посредников; использование складов общего пользования или услуг складов ответственного хранения; оптимальное размещение складов, магазинов или производственных предприятий.

- стратегия улучшения логистического сервиса. Предполагает повышение качества выполнения логистических операций, а также совершенствование предпродажного или послепродажного обслуживания.

- стратегия логистического аутсорсинга. Направлена на решение следующих вопросов: определение ключевых логистических функций и сосредоточение на них ресурсов предприятия; выбор источников внешних ресурсов; определение критериев выбора поставщиков логистических услуг; передача на внешнее исполнение не ключевых функций.

- стратегия, основанная на защите окружающей среды. Хозяйствующие субъекты, использующие эту стратегию, стремятся к снижению отрицательного воздействия на природу за счет использования био-разлагаемой упаковки, разработки технологий сбора и переработки отходов производства или твердых бытовых отходов.



Логистическая стратегия хозяйствующего субъекта формируется параллельно с корпоративной стратегией. Ошибки в выборе логистической стратегии приводят к нарушениям движения материального потока хозяйствующего субъекта или цепи поставок.

Планирование логистической деятельности – это систематический процесс поиска возможностей действовать, прогнозирование последствий этих действий, а также разработка проекта совершенствования логистической системы, который включает в себя формирование управленческих решений, конкретных мероприятий, установление сроков их выполнения для достижения поставленных целей.

Функция планирования предполагает решение о том, какие должны быть цели хозяйствующего субъекта в сфере логистики и что должны делать сотрудники, чтобы достичь этих целей.

План должен представлять собой модель будущего состояния логистической системы хозяйствующего субъекта или карту пути, по которому должен пройти субъект хозяйствования за конкретный период времени. Следовательно, логистическое планирование это упорядоченный процесс разработки плана при управлении материальными потоками хозяйствующего субъекта или в цепи поставок.

Различают планирование по срокам и по функциональным областям логистики хозяйствующего субъекта.

*Список рекомендуемых статей:*

1.Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. СПб: Питер, 2009. 432 с.

2.Канке А.А. Основы логистики: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. М.: КноРус, 2010. 576 с. –URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53706](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53706) [электронный ресурс].

3.Плетнев С.В. Возможности комбинации отдельных логистических стратегий для обеспечения конкурентоспособности цепи поставок / С.В. Плетнев, О.С. Крайнова // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 8. – С. 265–266. – URL: <http://elibrary.ru/download/67691628.pdf> [электронный ресурс].

4.Проценко И.О. Стратегическая логистика / И.О. Проценко. – М.: Издательский дом «МЕЛАН», 2005. – 368 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=133115> [электронный ресурс].

5.Тойменцева И.А. Формирование стратегии развития автотранспортных предприятий с использованием принципов логистики / И.А. Тойменцева. М.: Креативная экономика, 2009. 160 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=132835> [электронный ресурс]

### **3.1.3. Методы анализа и оптимизации в логистических исследованиях**

К практическому занятию по теме 3.1.3 «*Методы анализа и оптимизации в логистических исследованиях*» необходимо изучить следующие темы:

- методы логистики;
- моделирование процессов в логистической системе.

✓ **Краткое содержание темы**

Совершенствование работы логистических систем осуществляется на основе сбора достоверной информации и последующего ее анализа. К основным методам, применяемым для решения научных и практических задач в области логистики, следует отнести: методы системного анализа; методы исследования операций; прогностику.

Исследования логистических систем включают в себя: изучение подходов к управлению логистическими системами; систематический сбор информации о материальных потоках.

Анализ полученной информации о звеньях и элементах логистической системы позволяет субъекту хозяйствования применять обоснованные управленческие решения. Методы анализа облегчают работу логистов при обработке крупных массивов информации (к примеру, при управлении запасами).

В рамках совершенствования логистических систем пристальное внимание уделяется оптимизационным задачам, которые используются в различных сферах деятельности субъекта хозяйствования.

При оптимизации движения материальных потоков используются экономико-математические методы и моделирование. Этот набор средств может быть реализован в программных продуктах, используемых для решения оптимизационных задач в логистике. Оптимизационные методы применяются при решении следующих задач логистики: размещение складской сети в оптовой торговле; составление маршрутов движения транспортных средств; размещение товаров на складе.

При анализе логистических систем широко используется графический метод. Он применяется для описания конфигурации материальных потоков, выявления общей структуры и функций логистической системы, определения путей ее совершенствования. Графическая схема движения материальных потоков позволяет: проследить пути их перемещения; выявить места возникновения, преобразования и поглощения; определить логистические операции, которые с ними осуществляются.

Моделирование основывается на подобию модели реальным системам или процессам, которое может быть полным или частичным. Основная цель моделирования – это прогноз развития процесса или поведения системы. Ключевой вопрос моделирования – «Что будет, если...?»

Существенной характеристикой любой модели является степень полноты подобия модели моделируемому объекту. По этому признаку все модели можно разделить на изоморфные и гомоморфные.

Изоморфные модели включают в себя характеристики объекта-оригинала и способны, по существу, заменить его. Если можно создать и наблюдать изоморфную модель, то наши знания о реальном объекте будут точными.

Гомоморфные модели. В их основе лежит неполное или частичное подобие модели изучаемому объекту. При этом некоторые части или функции реального объекта не моделируются совсем. В результате упрощается построение модели и интерпретация результатов исследования.

В логистике чаще используются гомоморфные модели.

При логистических исследованиях создаются материальные и абстрактные модели.

Материальные модели воспроизводят основные геометрические, физические, динамические и функциональные характеристики изучаемого явления или объекта. К примеру, уменьшенный макет склада, позволяющий решить задачу оптимального размещения оборудования и организации движения материальных потоков. Материальные модели могут быть изоморфными и гомоморфными.

Абстрактное моделирование часто является единственным способом моделирования в логистических исследованиях. Его подразделяют на: символическое и математическое.

К символическим относят языковые и знаковые модели. Языковые модели - это словесные модели, в основе которых лежит набор слов (словарь), очищенных от

неоднозначности. Этот словарь называется «тезаурус». В нем каждому слову может соответствовать единственное понятие, в то время как в обычном словаре одному слову соответствует несколько понятий.

Знаковые модели. Если ввести условное обозначение объектов, т. е. знаки, а также договориться о видах связей между этими знаками, то можно осуществить символическое описание логистической системы. Знаковые модели могут использоваться в графическом методе.

Математическое моделирование – это процесс установления соответствия реальному объекту некоторого математического объекта, называемого математической моделью. В логистике применяются два вида математического моделирования: аналитическое и имитационное.

Аналитическое моделирование – это математический прием исследования логистических систем, позволяющий получить точные решения логистических задач.

Имитационное моделирование. При имитационном моделировании закономерности, определяющие характер количественных соотношений внутри логистических систем, остаются непознанными. В этом плане логистическая система для экспериментатора остается «черным ящиком». Имитационное моделирование включает в себя два основных процесса: конструирование модели реальной системы и постановку экспериментов на этой модели.

#### *Список рекомендуемых статей:*

1. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: учебник для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. СПб.: Питер, 2010. С. 96–100.

2. Бродецкий Г.Л. Экономико-математические методы и модели в логистике. Поток событий и системы обслуживания: учебное пособие / Г.Л. Бродецкий // М.: Академия, 2009. 272 с.

3. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2007. 304 с.

4. Геттинг Б. Ограниченное применение математики в экономической логистике / Б. Геттинг // РИСК. № 2. 2010. С. 270–273. –URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=15017545> [электронный ресурс].

5. Лукинский В.С. Логистика в примерах и задачах: Учебное пособие / В.С. Лукинский, В.И. Бережной, Е.В. Бережная. М.: Финансы и статистика, 2009. 289 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226360> [электронный ресурс].

6. Мочалин С.М. Научные основы совершенствования теории грузовых автомобильных перевозок по радиальным маршрутам: Монография / С.М. Мочалин // Сиб. гос. автомоб.-дорож. акад. (Си-БАДИ). Омск. 2003.

7. Рыжиков Ю. И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие / Ю.И. Рыжиков. СПб: Питер, 2001. 384 с.

8. Фомин Г.П. Математические методы и модели в коммерческой деятельности: учебник / Г.П. Фомин. М.: Финансы и статистика, 2001. 544 с.

### **3.1.4. Анализ и контроллинг в логистических системах**

К практическому занятию по теме 3.1.4 «*Анализ и контроллинг в логистических системах*» необходимо изучить следующие темы:

- анализ и проектирование логистических систем
- этапы анализа логистической системы
- контроллинг в логистических системах

### ✓ *Краткое содержание темы*

Анализ логистических систем – это процедуры исследования, выработки, обоснования и принятия решений в процессе проектирования, совершенствования или реинжиниринга логистической системы субъект хозяйствования. Включает в себя совокупность методов обработки данных о деятельности в области логистики, что обеспечивает получение объективных оценок состояния макро- и микрологистических систем, определение тенденций их развития, выявление резервов повышения эффективности физического товародвижения.

Главное при анализе логистических систем – сложное превратить в простое или труднопонимаемую логистическую проблему разделить на совокупность задач, имеющих решение, а также осуществить поиск эффективных средств исследования и управления материальными потоками.

Цель анализа логистических систем – выявить существующие недостатки или «узкие места» во взаимодействии между отдельными участниками процесса физического товародвижения на макро- и на микроуровне.

Для достижения поставленной цели решаются следующие основные задачи: разработать программу развития логистической системы субъект хозяйствования; проверить эффективность взаимодействия звеньев и элементов системы, выявить «узкие места» и устранить их; оценить эффективность организации управления субъектом хозяйствования, определить функции и структуру органов управления; определить конкретные показатели функционирования логистической системы субъекта хозяйствования.

Усложнение процессов планирования, появление новых подходов к планированию и контролю является основной причиной возникновения контроллинга.

Контроллинг – это концепция поддержки управления субъектом хозяйствования на основе системы планирования, контроля и управления процессом достижения конечной цели и результатов работы субъекта хозяйствования.

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 субъекта хозяйствования выполняется с разной периодичностью – ежедневно, один раз в месяц, поквартально.

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 субъекта хозяйствования 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».

*Список рекомендуемых статей:*

1. Канке А.А. Основы логистики: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. М.: КноРус, 2010. 576 с. – URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53706](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53706) [электронный ресурс].

2. Королева Г.А. Контроллинг логистических процессов: инструментарий, алгоритм внедрения / Г.А. Королева, Г.А. Бойко // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2012. – № 2. С. 195–202. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17799565> [электронный ресурс].

3. Левкин Г.Г. Основы логистики: учебное пособие / Г.Г. Левкин. – М.: Инфра-Инженерия, 2014. – 240 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234779> [электронный ресурс].

4. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин и др. М.: Проспект, 2006. 408 с. – URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=54848](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54848) [электронный ресурс].

5. Юрген В. Логистический контроллинг: концепция и эмпирическое исследование / В. Юрген, Б. Ханнс // Логистика сегодня. № 2. 2004.

### **3.1.5. Технология проведения логистического аудита**

К практическому занятию по теме 3.1.5 «*Технология проведения логистического аудита*» необходимо изучить следующие темы:

- понятие логистического аудита
- порядок проведения логистического аудита
- современный подход к проведению логистического аудита и консалтинга

#### **Краткое содержание темы**

Логистический аудит – это независимая оценка состояния логистической системы субъекта хозяйствования или цепи поставок. На уровне субъекта хозяйствования можно выделить следующие виды логистического аудита: общий функциональный аудит; специальный функциональный аудит; аудит запасов; аудит транспортной документации и расчетов за операции транспортировки; финансовый аудит. Ключевой принцип логистического аудита – продвижение от общего к частному, то есть от глобальных целей деятельности субъекта хозяйствования к причинам низкой эффективности и производительности, упущенных возможностей. После проработки общих вопросов проводится детальное исследование функциональных областей логистики субъекта хозяйствования.

Одним из эффективных подходов к проведению логистического аудита является технология LFA (Logistics Field Audit), которая предполагает введение логистов-аудиторов в систему управления субъектом хозяйствования. Использование LFA-технологии позволяет быстро собрать полную информацию, которая требуется для обоснованного решения, направленного на улучшение логистической системы.

*Список рекомендуемых статей:*

1. Кузнецов П.А. Логистический аудит как этап реализации инновационного менеджмента предприятий промышленности / П.А. Кузнецов // Инновации в науке. 2012. № 11–2. С. 11–18. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17904998> [электронный ресурс].

2. Левкин Г.Г. Основы логистики: учебное пособие / Г.Г. Левкин. М.: Инфра-Инженерия, 2014. 240 с. –URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234779> [электронный ресурс].

3. Сергеев В.И., Хлус А.М. Логистический аудит как управленческий инструмент повышения логистической функции / В.И. Сергеев, А.М. Хлус // Логистика сегодня. № 05(23). 2007. С. 274–280.

4. Ташбаев Ы.Э. Правила проведения аудита логистики / Ы.Э. Ташбаев // Аудит. № 9. 2005. С. 7–9.

5. Туктарова Р.И. Логистический аудит как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия / Р.И. Туктарова, О.Г. Чирва // Вектор науки Тольятинского государственного университета. 2013. № 4 (26). С. 167–171. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21485667> [электронный ресурс].

### **3.1.6. Логистические затраты и издержки**

К практическому занятию по теме 3.1.6 «*Логистические затраты и издержки*» необходимо изучить следующие темы:

- понятие логистических затрат и издержек
- классификация логистических затрат
- концепция общих затрат в логистике и организация учета затрат отечественных предприятий

#### **Краткое содержание темы**

Эффективность деятельности хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность напрямую связаны с эффективностью системы контроля над операционными затратами.

В среднем логистические затраты хозяйствующего субъекта составляют 10–17% от совокупного дохода, а в некоторых отраслях указанная цифра доходит до 40–45%. Анализ структуры логистических затрат показывает, что наибольшую долю в них составляют затраты на управление запасами (20–40%), транспортные расходы (15–35%), расходы на логистическое администрирование (9–14%).

Доля логистических затрат в сумме общих затрат хозяйствующего субъекта в настоящее время продолжает расти, так как усложняются цепи поставок, возрастают требования клиентов к качеству обслуживания. Поэтому для отечественных субъектов хозяйствования становятся приоритетными задачи контроля и сокращения затрат. Следовательно, основными результатами деятельности службы логистики является:

- снижение общих затрат и устранение логистических издержек на обеспечение физического товародвижения;
- оптимальное распределение ресурсов для выполнения логистических функций и операций на основе экономических компромиссов;
- достижение оптимального уровня обслуживания клиентов. Поэтому ключевыми моментами управления процессами физического товародвижения на макро- и микроуровне должны быть учет и контроль логистических затрат и издержек.

Логистические затраты представляют собой затраты трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов, которые обусловлены выполнением субъектом хозяйствования логистических функций и операций.

Логистические издержки возникают из-за неудовлетворительного планирования затрат на складирование, запасы и транспортировку товаров. По своему экономическому



содержанию логистические затраты частично совпадают с затратами на производство и товарное обращение. Если исполнители логистических операций и функций не являются составными элементами субъекта хозяйствования, то логистические затраты представляют собой плату за услуги специализированным субъектом хозяйствования, осуществляющим складирование, экспедирование и другие виды работ.

Оценка фактических затрат может осуществляться по разным направлениям, к примеру: по логистическим функциям; по логистическим операциям; по исполнителям; поставщикам или потребителям. Направление измерения затрат должно быть выбрано в соответствии с логистической стратегией субъекта хозяйствования.

Алгоритм оптимизации затрат может включать в себя следующие шаги: правильный подсчет затрат и выявление издержек; анализ состава затрат и издержек; разработка вариантов снижения затрат и устранения издержек; принятие решений по снижению общих затрат с учетом увеличения расходов на отдельные составляющие логистической системы. В общем виде логистические затраты отдельного субъекта хозяйствования могут быть представлены в виде суммы трех составляющих: затраты снабженческо-транспортных цепей; затраты производственно-технологических или операционных цепей; затраты транспортно-сбытовых цепей.

В составе логистических затрат целесообразно также учитывать затраты на осуществление финансовых операций, которые обеспечивают движение материальных потоков; на логистическое администрирование.

Основной смысл концепции общих затрат заключается в том, что системный подход к управлению материальными потоками позволяет перегруппировать затраты различных видов и тем самым снизить общие затраты на продвижение сырья и товаров от источника возникновения совокупного материального потока до конечного потребителя. При этом все логистические операции субъекта хозяйствования рассматриваются как единое целое, а все затраты, связанные с ними, оцениваются одновременно для обеспечения планируемого уровня обслуживания потребителей.

Затруднения в оценке эффективности функционирования логистической системы субъекта хозяйствования связаны, главным образом, с существующими методами учета затрат, не позволяющими выделять и контролировать логистические затраты, и, следовательно, оценивать результативность соответствующих логистических функций и операций.

#### *Список рекомендуемых статей:*

1. Миротин, Л.Б. Эффективная логистика / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев, О.Г. Порошина. М., Экзамен, 2002. 160 с.
2. Казарина, Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки / Л.А. Казарина // Вестник ТГПУ, 2007. Вып. 9 (72). С. 24–27.
3. Коршунов Р.А. Логистическая система управления запасами на предприятии / Р.А. Коршунов. М.: Лаборатория книги, 2012. 105 с. URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140552> [электронный ресурс].
4. Мочалин С.М, Планирование затрат в цепях поставок / С.М. Мочалин, Н.Н. Шомонко // Мир транспорта. 2011 Т. 35. № 2. С. 82–87.
5. Ташбаев Ы.Э. Экономическая оценка логистических затрат / Ы.Э. Ташбаев // Дистрибуция и логистика, 2003. № 1. С. 34–35.
6. Сокращение затрат в логистике. Портал: Консалтинговая группа «Здесь и сейчас» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zis.by/articles/0003772/>.

#### **Вопросы и задания для обсуждения**

1. Сущность логистического менеджмента.

2. Понятие централизации и децентрализации функций логистики в микрологистической системе.
3. Функции службы логистики субъекта хозяйствования.
4. Место службы логистики в организационной структуре субъекта хозяйствования.
5. Традиционный подход к управлению материальными потоками, отличие от логистического подхода.
6. Функциональные проблемные области субъекта хозяйствования.
7. Причины конфликтов в субъекте хозяйствования, связанных с прохождением через него потока.
8. Направления разрешения конфликтов в области управления запасами.
9. Порядок материального разрешения конфликтов в области закупок.
10. Примеры межфункциональной и межорганизационной координации.
11. Основные логистические стратегии и их содержание.
12. Дополнительные стратегии логистики в производственной и торговой деятельности.
13. Виды планирования логистической деятельности и содержание разновидностей планирования.
14. Календарное планирование и диспетчирование в производственной деятельности.
15. Использование логистического контроллинга субъектами хозяйствования.
16. Значение математико-статистических методов в логистике.
17. Признаки классификации методов исследования в практической деятельности.
18. Сущность проблемы в логистике и пути их решения.
19. Значение анализа процессов физического товародвижения в производственной деятельности, оптовой и розничной торговле.
20. Примеры специальных методов, используемых в логистике.



21. Предпосылки для использования анализа логистической системы торгового предприятия.

22. Цель и задачи анализа логистических систем.

23. Алгоритм и этапы анализа логистической системы.

24. Классы логистических систем по степени структуризации.

25. Сущность логистического контроллинга.

26. Причины проведения логистического аудита.

27. Виды логистического аудита.

28. Основной принцип проведения логистического аудита.

29. Этапы логистического аудита.

30. Содержание процедуры внутреннего аудита.

31. Актуальность учета и контроля затрат на физическое товародвижение субъекта хозяйствования.

32. Отличие понятий «логистические затраты» и «логистические издержки».

33. Состав логистических затрат субъекта хозяйствования по направлениям деятельности.

34. Содержание концепции общих затрат в логистике.

35. Обязанности специалиста логистики, курирующего управление логистическими затратами субъекта хозяйствования.

### ✔ **Тестовое задание 1:**

1. Стратегический аспект логистического менеджмента:

*а) выполнение текущих операций по обеспечению движения материального потока;*

*б) организация транспортировки и складирования;*

*в) деятельность, связанная с постановкой целей и задач логистической системы субъекта хозяйствования.*

2. Традиционная система управления материальными потоками субъекта хозяйствования не включает в себя положение:

*а) каждое звено логистической системы имеет свою систему управления, формирующее локальные задачи;*

*б) параметры совокупного материального потока являются случайными и непредсказуемыми;*

*в) рассматривается понятие «сквозной материальный поток»;*

*г) раздробление логистических функций по отдельным подразделениям субъекта хозяйствования.*

3. При традиционном управлении материальным потоком субъекта хозяйствования результат всей логистической системы оценивается по:

*а) показателям входящего потока субъекта хозяйствования;*

*б) показателям входящих материальных потоков отдельных подразделений субъекта хозяйствования;*

*в) значениям входящих и выходящих информационных потоков подразделений предприятия;*

*г) выходящему материальному потоку последнего звена логистической цепи.*

4. Логистический подход к управлению материальным потоком субъекта хозяйствования не включает в себя:

*а) выделение единой функции управления материальным потоком субъекта хозяйствования;*

*б) цели функциональных служб субъекта хозяйствования не совпадают с целями всей организации;*

*в) интеграцию отдельных звеньев материалопроводящей цепи.*

5. Централизация службы логистики субъекта хозяйствования предполагает:

*а) управленческая ответственность разделена между подразделениями субъекта хозяйствования;*

*б) управление функциями логистики субъекта хозяйствования сконцентрировано в единой службе;*

*в) субъект хозяйствования создает проектные группы, которые решают отдельные проблемные задачи.*

6. Традиционной системе управления материальными потоками субъекта хозяйствования соответствуют следующие ситуации:

*а) начальник отдела готовой продукции заинтересован в наличии максимального запаса на складе;*

*б) отдел снабжения учитывает мнения производства и складской службы при определении объема закупаемой партии;*

*в) начальник транспортного отдела предприятия в качестве основной задачи рассматривает поддержание удовлетворительного технического состояния транспорта;*

*г) высшее руководство субъекта хозяйствования тратит основное рабочее время на решение оперативных задач.*

7. Стратегический аспект логистики связан с решением задач:

*а) составление маршрутов движения транспорта;*

*б) разработка системы учета логистических затрат;*

*в) проектирование логистических цепей и сетей поставок*

*г) выбора территориально удаленного поставщика.*

8. Функции, которые координирует руководитель-управляющий логистикой субъекта хозяйствования:

*а) транспортировка;*

*б) управление взаимоотношениями с потребителями;*

*в) управление запасами;*

*г) обслуживание потребителей;*

*д) исследование рынка поставщиков.*

9. Метод оценки, используемый для оценки эффективности деятельности службы логистики, если проводится сравнение плановых и фактических показателей (стоимостных и количественных) по определенным периодам времени:

*а) метод сервиса;*

*б) метод затрат;*

*в) метод продуктивности.*

10. Совокупность элементов службы логистики и установившихся связей между ними – это .....

**✔ Тестовое задание 2:**

1. При межфункциональной координации:

*а) улучшается взаимодействие между субъектами хозяйствования;*

*б) разрешаются конфликты между подразделениями субъекта хозяйствования;*

*в) устраняются конфликты между покупателем и продавцом.*

2. Горизонтальная и вертикальная координация относится к:

- а) межфункциональной координации;*
- б) межорганизационной координации;*
- в) выполнению логистических операций.*

3. В логистической сети осуществляется:

- а) вертикальная координация;*
- б) горизонтальная координация;*
- в) межфункциональная координация.*

4. При взаимодействии субъектов хозяйствования на одном уровне:

- а) сотрудничает субъект хозяйствования-поставщик сырья и производственное предприятие;*
- б) создается альянс розничных торговцев;*
- в) транспортное предприятие осуществляет доставку грузов для оптового торгового предприятия.*

5. Области внутрифирменной логистики, относящиеся к входящим потокам:

- а) закупки;*
- б) планирование заказов;*
- в) управление запасами;*
- г) поставка товаров на склад;*
- д) сбор порожней тары.*

6. Служба маркетинга заинтересована в:

- а) снижении уровня запасов;*
- б) повышении уровня запасов;*
- в) увеличении надежности доставки товаров.*

7. При осуществлении закупок конфликты возникают по следующим параметрам:

- а) ассортимент закупаемой партии;*
- б) величина партии поставки;*
- в) базисные условия поставки;*
- г) выбор поставщика;*
- д) срок поставки.*

8. Стратегия минимизации при разрешении конфликтов в субъекте хозяйствования предполагает:

- а) финансовая служба минимизирует уровень запасов;
- б) доставка продукции осуществляется в том количестве, которое необходимо в конкретное время;
- в) при определении размера уровня запасов используются статистические данные.

9. Логистическая координация используется:

- а) только субъектом хозяйствования (микроуровне);
- б) только между субъектами хозяйствования, связанными горизонтальными связями;
- в) только между субъектами хозяйствования, связанными вертикальными связями;
- г) на макро- и микроуровне.

10..... – согласование работы звеньев логистической системы, участвующих в продвижении материального, финансового и финансового потоков.

✔ **Тестовое задание 3:**

1. К основным стратегиям логистики относят:

- а) тощую (стройную) стратегию;
- б) динамичную стратегию;
- в) стратегию фокусирования;
- г) стратегию, основанную на союзах.

2. Тощая или стройная стратегия направлена:

- а) на высокое качество обслуживания покупателей;
- б) на поиск и устранение непроизводительных расходов;
- в) на защиту окружающей среды.

3. .... – процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.

4. Логистическая стратегия, используемая в условиях устойчивой внешней среды:

- а) динамичная стратегия;
- б) стратегия дифференциации;
- в) тощая (стройная) стратегия;
- г) стратегия диверсификации.

5. К дополнительным стратегиям логистики относятся:

- а) стратегия диверсификации;*
- б) динамичная стратегия;*
- в) стратегия лидерства по издержкам;*
- г) стратегия на основе защиты окружающей среды;*
- д) стратегия фокусирования.*

6. К планированию по срокам относят:

- а) стратегическое планирование;*
- б) планирование закупок;*
- в) тактическое планирование;*
- г) оперативное планирование;*
- д) планирование продаж.*

7. Планирование потребности в материалах:

- а) внутреннее планирование;*
- б) направлено на взаимодействие с поставщиками товаров;*
- в) направлено на взаимодействие с потребителями.*

8. В процессе планирования продаж товаров осуществляется:

- а) определение потребности в складах и транспортных средствах;*
- б) определение необходимого количества материалов для подразделений предприятия;*
- в) определение сроков и периодичности поставок товаров.*

9. Календарное планирование включает в себя:

- а) постоянный оперативный контроль и текущее регулирование хода производственного процесса;*
- б) определение последовательности выполнения работ отдельными цехами и количество требуемых материалов;*
- в) поиск лучших поставщиков;*

10. Календарное планирование и диспетчирование используется:

- а) в тянущих системах управления производством;*
- б) в толкающих системах управления производством;*
- в) в тянущих и толкающих системах управления производством.*

 **Тестовое задание 4:**

1. При анализе и синтезе логистических систем (ЛС) осуществляется:

- а) сбор информации;*

- ЛС;
- б) выявление скрытых закономерностей функционирования работы*
  - в) решение транспортной задачи.*

2. Изоморфная модель:

- а) способна заменить оригинал;*
- б) предполагает частичное подобие модели логистической системы;*
- в) включает все характеристики оригинала (ЛС).*

3. Основные характеристики материальных моделей:

- а) воспроизводят основные характеристики явления или объекта;*
- б) включают в себя словесное описание явления или объекта;*
- в) осуществляется описание объекта моделирования с помощью символов.*

4. Языковые модели логистических систем относятся:

- а) к математическим моделям;*
- б) к символическим моделям;*
- в) к методам экономико-математического моделирования.*

5. Разместить действия по совершенствованию логистической функции (операции) в порядке выполнения:

- а) анализ информации;*
- б) реализация выбранного варианта;*
- в) обратная связь;*
- г) сбор информации;*
- д) выявление проблем («узких мест»);*
- е) разработка приемлемых вариантов решения проблемы;*
- ж) выбор лучшего варианта из возможных.*

6. При использовании графического метода:

- а) составляется схема движения материальных потоков в пределах субъекта хозяйствования;*
- б) составляется схема движения материальных потоков в макрологистической системе;*
- в) используются математические уравнения;*
- г) логистические процессы обозначаются специальными символами.*

7. Изоморфные модели:

- а) включают все характеристики логистической системы;*
- б) не включают характеристики логистической системы;*
- в) можно точно предсказать поведение объекта исследования;*

8. .... моделирование подразделяется на символическое и математическое.

9. Разместить этапы аналитического моделирования в порядке выполнения.

- а) решение уравнений, получение теоретических результатов;*
- б) сопоставление полученных теоретических результатов с практикой;*
- в) формулируются математические законы, связывающие объекты системы.*

10. Имитационное моделирование связано с абстракцией:

- а) «белый ящик»;*
- б) «черный ящик»;*
- в) «серый ящик».*

**✓ Тестовое задание 5:**

1 1. Логистический анализ используется:

- а) в микрологистических системах;*
- б) в макрологистических системах;*
- в) в макро- и микрологистических системах.*

2. .... это процедуры исследования, выработки, обоснования и принятия решений в процессе проектирования логистических систем предприятия.

3. Цель анализа логистических систем:

- а) провести финансовую оценку эффективности инвестиций в логистическую инфраструктуру;*
- б) выявить недостатки во взаимодействии между подразделениями предприятия;*
- в) выявить недостатки во взаимодействии между отдельными предприятиями.*

4. Разместить классы логистических систем по увеличению уровня структуризации.

- а) количественно выраженные;*
- б) смешанные;*
- в) качественно выраженные.*

5. Выбрать правильное определение:



- а) анализ предшествует синтезу;*
- б) синтез предшествует анализу;*
- в) анализ и синтез логистической системы проводится одновременно.*

6. При использовании системного подхода в логистике:

- а) вначале изучаются связи между структурными элементами, а затем изучается структура;*
- б) вначале изучается структура логистической системы, а затем изучаются связи между структурными элементами;*

7. Оперативный контроллинг направлен:

- а) на установление индикаторов раннего выявления расхождения между плановыми и фактическими величинами;*
- б) на принятие своевременных решений по улучшению соотношения «затраты-прибыль»;*
- в) на решение глобальных задач логистики;*
- г) на повышение скорости оборота запаса.*

8. При использовании логистического контроллинга субъектом хозяйствования:

- а) осуществляется планирование показателей логистической системы;*
- б) контроль и управление логистической системой проводятся совместно;*
- в) планирование, контроль и управление интегрируются в одну функцию.*

9. Локальные логистические задачи субъекта хозяйствования:

- а) расчет рейтинга поставщика;*
- б) проектирование логистической системы;*
- в) модернизация управления материальными потоками;*
- г) разработка схемы размещения товаров на складе.*

10. Логистический контроль и контроллинг соотносятся друг с другом:

- а) контроль является частью контроллинга;*
- б) контроллинг является частью контроля.*

 **Тестовое задание 6:**

1. В процессе проведения внутреннего логистического аудита:

- а) изучается внутренняя среда субъекта хозяйствования;*
- б) проводится силами работников субъекта хозяйствования;*
- в) проводится силами работников субъекта хозяйствования и сторонними консультантами.*

2. При исследовании логистической системы субъекта хозяйствования:

- а) определяются динамические показатели;*
- б) используются статические показатели;*
- в) оцениваются только финансовые результаты деятельности;*
- г) используется комплексный подход;*
- д) при управлении запасами учитываются размер запаса по товарной группе.*

3. Причинами проведения логистического аудита могут быть:

- а) необходимость бухгалтерской проверки;*
- б) неупорядоченность финансовой и бухгалтерской отчетности;*
- в) снижение пропускной способности склада;*
- г) необходимость изменений технологий системы складирования и транспортного обеспечения;*
- д) наличие скрытых проблем предприятия в части обеспечения товародвижения;*
- е) необходимость пересмотра существующей логистической стратегии компании или разработка при её отсутствии.*

4. Вопрос на соответствие. Виды логистического аудита.

I. Общий функциональный аудит.

II. Специальный функциональный аудит.

III. Специальный аудит запасов.

IV. Аудит товарно-транспортной документации и расчётов за операции транспортировки.

V. Финансовый аудит.

*а) оценивается соответствие логистической стратегии компании корпоративной стратегии, а также соответствие уровня сервиса ожиданиям покупателей;*

*б) проводится по отдельным функциональным службам логистики с целью оценки результатов работы персонала подразделений;*

*в) в число мероприятий входит аудит запасов;*

*г) технология проведения схожа с бухгалтерским аудитом. Выявляются возможные ошибки при оформлении транспортных документов;*

*д) проверяются финансовые результаты логистического менеджмента.*

5. При проведении логистического аудита используется принцип:

*а) от частного к общему;*

*б) от общего к частному;*

*в) вначале детальное исследование выбранных областей, а затем переход к глобальным задачам.*

6. В проведении процедуры логистического аудита могут принимать участие (множественный выбор):

- а) только работники субъекта хозяйствования;*
- б) только приглашённые специалисты;*
- в) работники субъекта хозяйствования и приглашённые специалисты;*
- г) студенты специализированных вузов.*

7. Основной этап логистического аудита включает в себя:

- а) планирование;*
- б) внутренний аудит;*
- в) лабораторные исследования;*
- г) внешний аудит;*
- д) разработка рекомендаций;*
- е) составление отчетов.*

8. Процедура внутреннего аудита включает в себя:

- а) выборочные собеседования с клиентами субъекта хозяйствования*
- б) интервью с представителями проверяемого субъекта хозяйствования;*
- в) изучение документации проверяемого субъекта хозяйствования;*
- г) анкетирование клиентов;*
- д) сбор данных по договорам поставки и их анализ.*

9. LFA– технология:

- а) используется работниками субъекта хозяйствования для проведения исследований;*
- б) используется внешними консультантами для выборочных исследований и анализа логистической системы субъекта хозяйствования;*
- в) является методологией проведения логистического аудита с целью совместной деятельности привлечённых консультантов и работников субъекта хозяйствования.*

10. Преимущества LFA– технологии:

- а) позволяет наиболее эффективно разрешить существующие проблемы субъекта хозяйствования в области логистики;*
- б) внедрение разработанных методик осуществляется быстрее, так как в их разработке участвуют работники субъекта хозяйствования;*
- в) внешние консультации самостоятельно разрабатывают методы устранения проблем субъекта хозяйствования, поэтому не отвлекаются от текущих задач работники субъекта хозяйствования.*

#### **Тестовое задание 7:**

1. Управление затратами на логистику субъекта хозяйствования предполагает:

- а) снижение затрат по всем без исключения статьям расходов;*
- б) устранение издержек, уменьшение одних статей затрат и увеличение других;*
- в) снижение затрат только на транспортировку.*

2. Самая крупная статья расходов у субъекта хозяйствования:

- а) транспортные расходы;*
- б) управление запасами;*
- в) логистическое администрирование.*

3. Снижение затрат по все статьям расходов у субъекта хозяйствования приводит:

- а) к оптимизации затрат на движение материальных потоков;*
- б) к увеличению расходов субъекта хозяйствования;*
- в) к уменьшению затрат.*

4. Экономические компромиссы в логистике. Выбрать правильное определение.

- а) уменьшение затрат на выполнение одной логистической функции всегда приводит к уменьшению общих затрат;*
- б) увеличение затрат на выполнение одной операции или группы операций может привести к уменьшению общих затрат;*
- в) увеличение затрат на выполнение одной логистической операции или группы операций приводит к увеличению общих затрат на физическое товародвижение.*

5. Логистические издержки – это:

- а) планируемые показатели в логистической системе;*
- б) не планируемые показатели.*

6. По своему экономическому содержанию логистические издержки:

- а) частично совпадают с затратами на производство и товарное обращение;*
- б) полностью совпадают с затратами на производство и товарное обращение;*
- в) не совпадают с затратами на производство и товарное обращение.*

7. Правильная последовательность. Составить алгоритм оптимизации затрат.

- а) принятие решений по снижению общих затрат с учетом увеличения расходов на отдельные составляющие логистической системы;*
- б) анализ состава затрат и издержек;*
- в) правильный подсчет затрат и выявление издержек;*
- г) разработка вариантов снижения затрат и устранения издержек.*

8. Элементы производственно-технологических цепей:

- а) таможенные затраты для импортируемых товаров;*
- б) хранение запасов незавершенного производства;*
- в) транспортировка товаров внутри субъекта хозяйствования;*
- г) таможенные затраты на экспортируемые товары.*

9. Логистические издержки:

- а) расходы на осуществление финансовых операций, связанных с поставками;*
- б) потери от иммобилизации в запасы незавершенного производства;*
- в) потери от низкого качества логистического сервиса.*

10. При планировании логистических затрат осуществляется:

- а) укрупненное планирование;*
- б) группировка затрат по естественной природе (заработная плата, амортизационные отчисления);*
- в) распределение по видам и направлениям деятельности;*
- г) распределение по логистическим операциям и функциям.*

### **Тема 3.2. Система сбалансированных показателей, структура КРІ. Анализ эффективности логистической деятельности**

К практическому занятию по теме 3.2. «Система сбалансированных показателей, структура КРІ. Анализ эффективности логистической деятельности» необходимо изучить следующие темы:

1. управленческий учет как основа контроллинга логистических систем;
2. разработка системы сбалансированных показателей;
3. методы расчета основных КРІ служб логистики, структура КРІ логистики субъектов хозяйствования, расчет плановых и критических значений КРІ;
4. установление стандартов КРІ и проблема бенчмаркинга;
5. модель стратегической прибыли;

### **3.2.1. Управленческий учет как основа контроллинга логистических систем**

К практическому занятию по теме 3.2.1 «*Управленческий учет как основа контроллинга логистических систем*» необходимо изучить следующие темы:

- управленческий учет, его цели, задачи и принципы;
- классификация методов управленческого учета и их применение в контроллинге;
- отличие управленческого учета от финансового;
- элементы системы учета затрат;
- управленческий учет как инструмент контроллинга.

#### **✓ Краткое содержание темы**

Основополагающим элементом системы контроллинга логистических систем является управленческий учет. Каждый субъект хозяйствования ведет бухгалтерский (финансовый) учет на основании законодательства РФ. Но для принятия управленческих решений в системе контроллинга необходимо вести специальный управленческий учет, который можно совмещать с финансовым и выделять отдельным блоком.

Управленческий учет обычно определяется как процесс выявления, измерения, накопления, анализа, переработки и передачи информации о хозяйственной деятельности, используемой в управлении для планирования, оценки и контроля затрат и результатов внутри субъекта хозяйствования.

Для создания эффективно функционирующей системы оперативного контроллинга логистической системы субъекта хозяйствования должна быть организована система управленческого учета, включающая в себя:

- структуру управления по центрам ответственности;
- оперативное бюджетирование;
- формы управленческой отчетности и методические указания по их составлению, предоставлению и анализу;
- методы учета и анализа отклонений от норм с необходимыми инструкциями исполнителям.

Для решения задач рационального использования ресурсов субъекта хозяйствования представляется целесообразным использовать управление по центрам финансовой ответственности, основанное на создании новой финансовой структуры субъекта хозяйствования.

Сущностью управления по центрам финансовой ответственности является представление о том, что деятельность субъекта хозяйствования состоит в балансировании дохода и расхода, места возникновения которых могут быть закреплены за руководителем соответствующего подразделения. При этом появляется возможность четко определять долю затрат и доходов каждого подразделения, и, следовательно, себестоимость продукции и результаты деятельности подразделений.

Учет по центрам ответственности, как поведенческий учет, впервые был разработан в 60-е годы. Самые последние тенденции связаны со стратегическим управленческим учетом - strategic management accounting (SMA). Считается, что

бухгалтеры-аналитики ориентируются на то, что происходит вне субъекта хозяйствования, они внимательно изучают рынок и конкурентов, чтобы собрать информацию, в которой нуждается старшее руководство для достижения и сохранения передовых позиций в конкурентной борьбе.

Управленческий учет в настоящее время находится в стадии стремительного развития. Некоторые новые методы управленческого учета подтверждают его сходство с такими функциями менеджмента, как маркетинг, инженерное проектирование, управление производством, управление трудовыми ресурсами, планирование и т.д.

Цель управления затратами заключается в том, чтобы наиболее эффективным способом определить цену, которую клиент согласился бы платить за определенный набор товаров или услуг и исследовать возможности продажи клиентам данных наборов по этой цене и можно ли в такой ситуации достичь желаемой прибыли.

Таким образом, перспективы управленческого учета связаны не с калькулированием себестоимости, а с калькулированием продажной цены, что очень важно при продвижении продукции (товаров, услуг) на рынок и завоевании лидирующих позиций в бизнесе.

Существующие методы управленческого учета классифицируются по основным признакам:

- по объектам учета (учет по видам затрат; учет по центрам затрат; учет, дифференцированный по базам распределения затрат);
- по полноте включения затрат в себестоимость (учет по полной стоимости, учет по усеченной стоимости (маржинальный учет или директ-костинг));
- по интерпретации понятия затрат (учет по фактической себестоимости; учет по нормативной себестоимости; учет по плановой себестоимости (стандарт-костинг));
- по характеру данных (данные о прошлом, данные о настоящем, данные о будущем, данные для контроля, данные для оперативного управления, данные для планирования).

Кратко характеризуя существующие системы управленческого учета, можно отметить, что каждая из них наряду с большим количеством достоинств имеет и значительное количество недостатков.

Выделяют два существенных недостатка:

- отсутствие возможности контроля и анализа отклонений косвенных затрат;
- «скачки» себестоимости вследствие отсутствия резервирования.

При выборе оптимального для применения метода учета затрат, необходимо оценить каждый из существующих методов с точки зрения решения задач контроллинга.

При решении задач контроллинга по разделам «планирование» и «учет, контроль затрат и результатов и анализ отклонений» из всех систем управленческого учета наиболее подходящими для целей контроллинга являются системы учета по плановой себестоимости (стандарт-костинг) в сочетании с различными вариантами учета по усеченной себестоимости. Именно эти системы обеспечивают максимум информации для принятия управленческих решений.

Использование вышеуказанных методов учета затрат не дает должного эффекта в управлении затратами, если субъект хозяйствования не применяет систему разработки бюджетов, которая позволяет не только определять плановые затраты структурных подразделений, но и оценивать степень выполнения плана.

Важной задачей управленческого учета в системе контроллинга является отнесение накладных (прочих) расходов на отдельные виды продукции или услуг. Это дает возможность составить нормативную и фактическую калькуляцию полной себестоимости единицы продукции. Для разнесения затрат по видам деятельности, продуктам или подразделениям применяют различные методы, например ABC-анализ (Activity-based Costing), произвольные базы и коэффициенты распределения и т.п.

Функционал контроллинга в логистической системе состоит из следующих основных задач.

1. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей оценки эффективности логистической деятельности (системы КРІ).
2. Реализация процедуры бенчмаркинга для установления стандартов КРІ.
3. Генерирование отчетных форм.
4. Разработка системы мониторинга и информационной поддержки процессов контроллинга.
5. Анализ «разрывов» КРІ и регулирование (устранение) отклонений фактических значений показателей от плановых.
6. Разработка и ведение информационных технологий и систем поддержки принятия управленческих решений в логистике.

Основная процедура контроллинга в логистической системе похожа на контроль параметров в технических системах и процессах (например, в автоматических системах, АСУ). Сам процесс выработки управленческих решений заключается в постоянном или периодическом сравнении заданных (базовых, стандартных) характеристик и параметров (в частности, определяемых на основе КРІ) с текущими значениями этих параметров. Сложность такого сравнения для логистической системы заключается в том, что многие показатели и характеристики (особенно относящиеся к логистическому сервису) носят качественный характер, а критерии принятия решений по управлению векторные.

#### *Список рекомендуемых статей:*

1. Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие для студ. вузов по напр. 080200-«Менеджмент»; доп. УМО/ В.Д.Грибов, Л.П.Никитина.- М.: Инфра-М, 2013 - 311с.
2. Карминский, А. М. Контроллинг [Текст] / А. М Карминский.- М.: Форум; - М.: Инфра-М, 2013 - 336 с.
3. Романова, Ю.А. Эффективность контроллинга в публичном управлении в социальной сфере: теория, современное состояние, перспективы развития [Текст] / Ю.А. Романова, А.О. Егоренко, М.А. Халилова. - Дашков и К, 2014 - 139 с.
4. Акперов, И.Г. Информационные технологии в менеджменте [Текст]: учебник для студ. по напр. «Менеджмент»; доп. УМО/И.Г.Акперов, А.В.Сметанин, И.А.Коноплева. - М.: Инфра-М, 2013 - 400с.
5. Буреш, О. Бизнес-контроллинг [Текст] / О. Буреш, Л. Гербева, Н. Чигрова, Л. Солдатова. – ОГУ, 2013 - 146 с.
6. Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками [Текст] / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. - Директ-Медиа, 2015 - 142 с.

### **3.2.2. Разработка системы сбалансированных показателей**

К практическому занятию по теме 3.2.1 *«Разработка системы сбалансированных показателей, структура КРІ логистики субъектов хозяйствования»* необходимо изучить следующие темы:

- стратегический управленческий учет как форма управленческого учета;



- Balanced Scorecard (BSC) - система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей. Алгоритм разработки сбалансированной системы показателей. Примеры сбалансированной системы показателей логистической деятельности и всей компании в целом. Преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей.

- понятие KPI. Отличие KPI от ключевых показателей результата (KRI) и от показателей деятельности (PI).

### ✓ **Краткое содержание темы**

Современное состояние бизнес-среды, динамичная экономическая ситуация в России и в мире свидетельствуют о необходимости прогнозирования различных направлений развития бизнеса. И здесь важнейшим инструментом регулирования показателей экономической деятельности хозяйствующего субъекта выступает стратегический управленческий учет, предоставляющий собственникам информацию, работающую на долгосрочную перспективу.

В современной теории учета существует множество определений понятия «стратегический управленческий учет», основанных на разных представлениях.

Так, СИМА (Chartered Institute of Management Accountants) определяет стратегический управленческий учет (strategic management accounting) как форму управленческого учета, при которой основной акцент делается на информации, связанной с внешними факторами, влияющими на фирму. Однако при этом надлежащее внимание уделяется и внутренней информации.

К. Уорд исходит из иного основания, определяя «стратегический учет в контексте бизнес-стратегий, которые планируются внедрять или которые уже внедрены в организации».

По мнению Дж. Иннеса, стратегический управленческий учет выступает как средство обеспечения информацией, необходимой для осуществления стратегических решений субъектом хозяйствования. Он отмечает, что стратегические решения могут не иметь внутренней составляющей, но всегда имеют внешнюю. Такое определение стратегического управленческого учета дает возможность использовать информацию для стратегической системы калькулирования - ABC- калькулирования.

Р. Купер и Р. Каплан придерживаются аналогичной точки зрения.

К. Симондс первым предложил термин «стратегический управленческий учет», рассматривая его как средство для оценки конкурентной позиции субъекта хозяйствования относительно других участников рынка посредством сбора данных о затратах и ценах, объемах продаж и рыночных долях, потоках наличных средств и имеющихся у основных конкурентов ресурсах.

Отечественный исследователь М.А. Вахрушина, раскрывая сущность стратегического управленческого учета, отмечает такие его характерные черты, как обусловленность внешними факторами макросреды, ориентированность на учет неопределенности, стратегию управления риском. По мнению М.А. Вахрушиной, стратегический управленческий учет является одним из прогрессивных информационных источников, способных обеспечить менеджмент субъекта хозяйствования информацией для принятия управленческих решений в целях достижения эффективных результатов.

Отсутствие у субъекта хозяйствования эффективной системы стратегического планирования и стратегии развития влечет за собой потери от упущенных выгод, а также

целый ряд рисков. Стратегический риск является наиболее значительным и возникает из-за различных факторов.

Применение сбалансированной системы показателей позволяет оградить субъект хозяйствования от рисков или как минимум снизить их.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) - концепция переноса стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля их достижения. Она выступает механизмом взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способом, позволяющим направить деятельность субъекта хозяйствования на их достижение.

Концепция сбалансированной системы показателей как одного из важнейших инструментов стратегического управленческого учета была разработана американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном в начале 1990-х гг. и в дальнейшем неоднократно применялась в странах с развитой рыночной экономикой (Германия, США и др.).

Слово «сбалансированная» отражает равновесие, которое должно сохраняться между краткосрочными и долгосрочными целями, внешними и внутренними факторами деятельности субъекта хозяйствования, и именно от определения нужной пропорции и баланса показателей зависит реализация его стратегии.

Ключевыми элементами сбалансированной системы показателей, зависящими от стратегии субъекта хозяйствования, являются инвестиции и финансы, рынок и клиенты, бизнес-процессы, развитие и профессионализм персонала.

Сбалансированная система показателей позволяет выстроить цепочку стратегических планов компании, доведя информацию до каждого сотрудника с помощью вертикально интегрированной структуры ключевых показателей эффективности деятельности субъекта хозяйствования.

Состав сбалансированной системы показателей для каждого субъекта хозяйствования носит индивидуальный характер, потому как формируется в зависимости от экономической политики и стратегических целей каждого конкретного субъекта хозяйствования. Основной целью сбалансированной системы показателей является трансформация стратегии субъекта хозяйствования в конкретные количественные цели и в итоге – в определенные меры. Ее отличительные особенности для субъекта хозяйствования связаны со спецификой его деятельности и могут проявляться в поставленных им стратегических целях и задачах.

Для большинства логистических систем этот набор базируется на ключевых (комплексных) показателях ее эффективности - системе сбалансированных показателей (KPI) логистики субъекта хозяйствования, включающей:

- степень удовлетворения потребителей в отношении качества логистического сервиса;
- эффективность использования инвестиций в логистическую инфраструктуру;
- полные и операционные логистические издержки;
- длительность логистических циклов;
- производительность или продуктивность элементов инфраструктуры и персонала логистики фирмы.

Фокус процедуры контроля параметров логистики должен быть направлен на реализуемый процесс, в качестве которого может выступать какая-либо логистическая функция, например процедура выполнения заказа или интегрированная совокупность операций в функциональной области логистики (снабжение, поддержка производства или дистрибуции). «Входом» процесса контроллинга субъекта хозяйствования являются планы, нормативы и стандарты, которые в совокупности составляют некоторую «настройку» логистической системы (по аналогии со следящими системами в теории автоматического управления). Реализуя заданную настройку, персонал логистического менеджмента 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 логистической системы (связанных с финансами, технологиями, персоналом и т.п.). Эти изменения вызывают отклонения параметров логистической системы от заданной настройки, что определяется в результате сравнения в блоке мониторинга. По итогам мониторинга вырабатываются корректирующие воздействия на входы логистической системы.

Центральным элементом контроллинга в этой схеме является система мониторинга, которая использует соответствующие информационные технологии корпоративной информационной системы субъекта хозяйствования. Сравнение проводится на основе данных периодической отчетности, докладов персонала логистического менеджмента и аудита.

Типичная информация для мониторинга включает операционные логистические издержки (общие и по отдельным функциям или ЗЛС), состояние запасов, использование бюджета на логистику, уровень качества логистического сервиса, производительность инфраструктуры и др. Мониторинг в логистической системе осуществляется вручную персоналом менеджмента, консультантами, аудиторам или с помощью информационно-компьютерной поддержки. По результатам мониторинга принимаются решения о корректирующих (управляющих) воздействиях на логистические бизнес-процессы. Например, если установлен недостаточный уровень сервиса (доступности запасов) по требуемому ассортименту товаров в розничной сети, логистический менеджер может принять решение об увеличении страховых запасов на оптовом складе, с которого снабжается розница. Для реализации схемы мониторинга большое значение имеют заданная точность сравнения и процедура установления граничных уровней «настройки» логистической системы в виде KPI.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI) – это набор взаимосвязанных показателей, используемых современными субъектами хозяйствования для эффективного управления и реализации стратегических и тактических целей организации.

Эффективность – это понятие, которое определяют оправданность затраченных средств для достижения цели. Тогда как слово Performance – это результативность, понятие более широкое, охватывающее и степень эффективности потраченных ресурсов. Правильный перевод термина KPI «ключевой показатель результатов деятельности».

Система управления на основе KPI используется за рубежом в том или ином виде уже несколько десятилетий. По праву Питера Друкера считают основоположником системы оценки эффективности достижения целей через KPI. Методика «управление по целям» появилась в 1960 - 1970-х гг. в США и получила название – Management by Objectives (MBO). Основная идея данной методики была предложена Питером Друкером. Стало очевидно, что подходы к управлению, которые существовали в то время, требуют немедленного совершенствования. С помощью данной методики происходила оценка личных достижений каждого работника, при этом внимание уделялось результатам выполненной работы сотрудника за конкретный период времени, обычно за год.

Система управления по целям или целевое управление предлагает действенные механизмы реализации целей, формализованных с применением сбалансированной системы показателей. Целевое управление в 1970-х годах считалось универсальным способом оценки и мотивации персонала.

Со временем идея целевого управления нашла свое отражение и в других управленческих концепциях. Сегодня в организациях можно увидеть практическую реализацию некоторых из них:

- управление по целям MBO (Management By Objective),
- управление эффективностью бизнеса - BPM (Business Performance Management),

- управление на основе ключевых показателей деятельности - KPI (Key Performance Indicators).

Однако наибольшее распространение получила концепция BSC (Balanced Scorecard - сбалансированная система показателей, в русском варианте - ССП), предложенная в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Суть данного подхода заключается в декомпозиции стратегических целей, установлении взаимосвязей с оперативными целями и задачами компании и контроле достижения данных целей при помощи ключевых показателей эффективности (КПЭ, key performance indicators, KPI). Фундаментом единой управленческой концепции является BSC, а KPI - это лишь ее следствие (без первого - второе бессмысленно).

Дэвид Парменгер отмечает, что зачастую субъекты хозяйствования применяют неверные параметры своей деятельности, многие из показателей они ошибочно считают ключевыми показателями эффективности. Это происходит по причине того, что существуют три типа показателей эффективности деятельности субъекта хозяйствования.

Для того чтобы верно определить, какие из показателей являются ключевыми, Дэвид Парменгер выделил семь характеристик KPI:

- нефинансовый характер показателей;
- достаточно частое их отслеживание (например, ежедневно или ежечасно);
- требуют вмешательства топ-менеджеров;
- требуют понимания и адекватных корректирующих действий всего персонала;
- предполагают ответственность конкретного лица или команды;
- оказывают значительное воздействие на ключевые факторы успеха (например, влияют на наиболее существенные критические факторы успеха и более чем на одну составляющую сбалансированной системы показателей);
- оказывают позитивное воздействие (например, положительно влияют на все остальные показатели деятельности субъекта хозяйствования).

KPI относятся к средствам, используемым субъектом хозяйствования для оценки его эффективности, в то время как сбалансированная система показателей используется для определения и реализации стратегии. Следовательно, ССП концентрируется на стратегическом управлении, а KPI - на оперативном.

KPI- это инструменты, которые позволяют понять причинно-следственную связь между целями производительности и драйверами производительности.

BSC - это инструмент стратегического управления, полезный для реализации стратегии и ее корректировки, когда плохие результаты оцениваются в системе показателей. В результате, KPI используются BSC в общем процессе мониторинга и корректировки стратегии субъекта хозяйствования.

Этапы внедрения системы ключевых показателей и организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.

1) формулировка стратегии субъекта хозяйствования, стратегия должна быть четко изложена в письменном виде (при разработке стратегии обязательно указать ключевые факторы успеха субъекта хозяйствования);

2) разработка системы сбалансированных показателей для реализации стратегии субъекта хозяйствования;

3) выбор системы ключевых показателей для каждой из перспектив ССП;

4) определение ключевых показателей эффективности для оценки деятельности каждого подразделения и сотрудника субъекта хозяйствования, составление регламента о системе KPI;

5) построение системы мотивации на основе KPI;

6) внедрение автоматизированной информационной системы для сбора и анализа информации по KPI, ввод информации в систему;

7) контроль выполнения стратегии: оценка деятельности субъекта хозяйствования в целом, подразделений и сотрудников, контроль выполнения KPI, пересмотр и корректировка KPI при необходимости в соответствии с регламентом.

Систему KPI субъект хозяйствования может внедрить как с помощью консультантов, так и самостоятельно. Если система KPI внедряется самостоятельно, необходимо освободить сотрудников, занятых в этом проекте частично или полностью от выполнения некоторых обязанностей хотя бы на время проекта.

Внедрение KPI жизненно необходимо для реализации стратегии. Еще Ф.У. Тейлор отмечал «что мы не можем управлять тем, что не можем измерить». Руководителям, так или иначе, нужны конкретные показатели, которые они используют в процессе управления. Набор этих показателей всегда индивидуален, их число и содержание неповторимы для каждого субъекта хозяйствования.

Система KPI выступает как инструмент реализации стратегии, поскольку переводит стратегию в конкретные, измеримые действия, таким образом, доводит стратегию до каждого сотрудника субъекта хозяйствования.

Ключевые показатели результативности должны напрямую быть связаны с тактическими и стратегическими целями субъекта хозяйствования и целями его конкретного функционального отдела.

Можно выделить следующие требования к формулировке KPI:

- ориентированность на стратегические цели;
- достоверность: информация, используемая для вычисления KPI, должна носить объективный характер и быть полной;
- необходимый уровень сложности вычисления: вычисления KPI должны быть понятны сотрудникам;
- своевременность: значение KPI должно быть доступно в нужное время в соответствии с выбранным периодом определения значения KPI;
- достижимость планируемого значения KPI;
- доступность для использования в сбалансированной системе показателей (ССП);
- контролируемость: необходимо обеспечить возможность проверки рассчитанного результата;
- взаимосвязанность и работа на общий результат: KPI должны быть разработаны таким образом, чтобы не создавать конфликты и нездоровую конкуренцию в организации, сотрудники должны работать единой командой, сообща на общие цели.

Как показывает практика, субъекту хозяйствования необходимо 15-20 показателей, подразделению - около 7-10, одному сотруднику - не больше 5.

Надо отметить, отличие KPI от ключевых показателей результата (KRI) и от показателей деятельности (PI). Дэвид Парменгер, автор известной книги «Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей» выделяет ключевых показателей результата (KRI) их должно быть у субъекта хозяйствования не более 10 шт., ключевые показатели деятельности (KPI) их тоже не более 10 и показатели деятельности (PI), которых, как правило, много, но не более 80. Ключевые показатели результата (KRI) используются для планирования и контроля, свидетельствует о положении дел в целом у субъекта хозяйствования. KPI и PI используются для мотивации персонала на достижение стратегических и тактических целей субъекта хозяйствования. Многочисленные показатели деятельности (PI) говорят о том, что надо делать, а KPI о том, как кардинально повысить производительность. На практике, как правило, выделяет следующие виды KPI:

- количественные показатели, объективно оценивают количественно выраженные результаты с помощью различных измерителей, например, денег, объема продукции, времени, количества людей, маш/часов, процентов и проч.

- качественные показатели, представленные в виде баллов или рейтинга, т.е. оценивают качественные результаты деятельности организации (подразделения,

сотрудника) субъективно с помощью суждений (например, «очень плохо», «плохо», «хорошо» и т.п.) и балльных оценок (например, 1, 2, 3, 4 и т.д.).

- запаздывающие, рассчитанные по итогам работы за определённый довольно длительный период, являются необратимыми, например, стоимость предприятия, чистая прибыль, выручка, доля рынка, постоянные и переменные затраты, индекс удовлетворенности клиентов, производительность труда и др.

- опережающие или оперативные показатели, которые позволяют управлять положением дел в течение отчетного периода для достижения поставленных целей по его завершении. Например, объем продаж, среднее время выполнения заказа, размер клиентской базы, процент внутреннего брака, интенсивность и объем рекламы, дебиторская и кредиторская задолженность и др. Это показатели промежуточных результатов работы за определенный, относительно короткий период времени. Значения опережающих показателей влияют на значения соответствующих запаздывающих показателей.

- индивидуальные показатели - это показатели личной результативности и эффективности каждого работника, те показатели на которые конкретный работник может повлиять, путем приложения умственных и (или) физических усилий и за которые он несет персональную ответственность;

- групповые показатели (командные) - это показатели, которые характеризуют общие для подразделения (группы, организации в целом) результаты, зависящие от групповых усилий;

- финансовые показатели оценивают финансовые результаты деятельности субъекта хозяйствования (подразделения, сотрудника). Например, выручка, чистая прибыль, объем продаж в денежном выражении, маржинальная прибыль, рентабельность, оборачиваемость (активов, запасов, кредиторской и дебиторской задолженности и др.), ликвидность и так далее.

- нефинансовые показатели оценивают нефинансовые результаты деятельности субъекта хозяйствования (подразделения, сотрудника). Например, объем продаж в натуральном выражении, доля рынка, уровень конкурентных преимуществ, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность персонала, время выполнения заказа, длительность производственного цикла, производительность труда, текучесть кадров и так далее.

Выделяет два основных подхода к разработке КРІ: процессный подход и функциональный (рисунок 1).

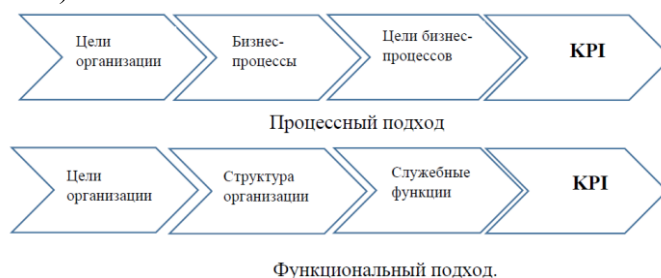


Рисунок 1 - Два подхода к разработке КРІ

В соответствии с процессным подходом, исходя из миссии, стратегии и целей субъекта хозяйствования полностью описываются все бизнес-процессы, предлагаются направления их оптимизации и формулируются цели каждого бизнес-процесса. Они формулируются в общем виде как цели-намерения без привязки к определенным показателям, срокам и нормативам. Далее разрабатываются КРІ для каждой цели.

Функциональный подход к разработке КРІ более прост в исполнении, так как не требует тщательной формализации бизнес-процессов. Здесь, исходя из целей субъекта хозяйствования в целом, в соответствии с ее структурой и закрепленными за

подразделениями функциями разрабатываются КРІ подразделений, затем, исходя из них и должностных обязанностей, разрабатываются КРІ сотрудников.

*Список рекомендуемых статей:*

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. - М.: «Олимп-бизнес», 2006. - 320 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Harvath & Partners; Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 478 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контрол-линга в организациях/А.М. Карминский, Н.И. Олинев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. - 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2002. 256с.
4. Терентьев П.А., Путилин А.В. Реализация мониторинга возвратных потоков компании на основе Сбалансированной системы показателей // Логистика сегодня. - 2006 - №5.
5. Сергеев В.И. Контроллинг в логистических системах // Логистика и управление цепями поставок. №3, 2005.
6. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд. / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128с.
6. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 352с.

**3.2.3. Методы расчета основных КРІ служб логистики, структура КРІ логистики субъектов хозяйствования, расчет плановых и критических значений КРІ**

К практическому занятию по теме 3.2.3 *«Методы расчета основных КРІ служб логистики, структура КРІ логистики субъектов хозяйствования, расчет плановых и критических значений КРІ»* необходимо изучить следующие темы:

- система КРІ и ее взаимосвязь со стратегическим управлением;
  - ключевые показатели эффективности по перспективам, особенности определения плановых и критических значений показателей;
  - алгоритмы определения плановых и критических значений показателей;
  - примеры расчета плановых и критических значений показателей.
- Взаимосвязь выполнения плановых значений показателей и мотивация сотрудников.

 **Краткое содержание темы**

Сегодня одних финансовых показателей уже недостаточно для описания процесса создания логистикой добавленной стоимости в цепи поставок. Во многом основная часть этой стоимости складывается не из материальных активов субъекта хозяйствования, а из таких «неосязаемых» вещей, как персонал, инновации, отношения субъекта хозяйствования с потребителями. Финансовые показатели не могут в полной мере отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости субъекта хозяйствования, вследствие чего необходима всеобъемлющая ССП, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как в логистике создается стоимость. Система логистических KPI должна выступать частью общей ССП субъекта хозяйствования, структурированной на определенной интегрированной основе - в логистической стратегии субъекта хозяйствования.

В рамках общей ССП необходимо выстроить управление логистикой вокруг некоторого набора показателей (KPI) и конкретных способов их измерения. Индивидуальная мотивация персонала должна быть привязана к этим показателям, с последующим мониторингом данных, их измерений и оценок для того, чтобы можно было понять, какие логистические бизнес-процессы необходимо улучшить, как добиться такого распределения ресурсов, которое обеспечит реализацию логистической стратегии субъекта хозяйствования.

Для оценки эффективности функционирования логистической системы и деятельности логистического персонала субъекта хозяйствования необходимо выполнение процедур измерения результатов решений, принимаемых персоналом службы логистики. Измерение результатов управления логистикой (количественная мера степени эффективности выполнения логистических операций и функций) является необходимым условием достижения целей логистической системы, так как обеспечивает обратную связь, необходимую для эффективного менеджмента.

В этом смысле измерение результатов работы службы логистики в системе контроллинга имеет два аспекта:

во-первых, установление определенной системы мер (количественных и качественных показателей, критериев, шкал отношения и предпочтения);

во-вторых, непосредственно измерение результата принятия управленческих решений.

Процесс измерения результатов логистического менеджмента зависит от целей управления, набора логистических функций (операций), времени контроля и мониторинга в логистической системе. Например, измерение может проводиться для целей логистического анализа ежедневно, один раз в месяц (квартал) и т.п. Часто результаты измерений усредняются за установленный период времени.

Набор основных измерителей зависит от целей логистического менеджмента (стратегических, тактических, оперативных) и вида логистической системы. Для большинства логистических систем этот набор базируется на ключевых (комплексных) показателях ее эффективности - системе сбалансированных показателей логистики компании, включающей:

- степень удовлетворения потребителей в отношении качества логистического сервиса;

- эффективность использования инвестиций в логистическую инфраструктуру;

- полные и операционные логистические издержки;

- длительность логистических циклов;

- производительность или продуктивность элементов инфраструктуры и персонала логистики фирмы.

Указанные измерители содержат основные требования к более детальным шкалам показателей, учитываемых в системе логистического контроллинга. Пример спецификации основных измерителей в системе планово-отчетных показателей (системе KPI) приведен в таблице.



Таблица 1 - Спецификация основных измерителей в системе KPI)

Измеритель	Состав показателей (KPI)
Использование инвестиций в логистическую инфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорость и число оборотов запасов.</li> <li>• Средний уровень запасов.</li> <li>• Возврат на инвестиции в основные фонды.</li> <li>• Использование инвестиций в транспортный парк.</li> <li>• Использование инвестиций в складскую инфраструктуру.</li> <li>• Использование инвестиций в технологическое оборудование.</li> <li>• Использование инвестиций в информационную систему</li> </ul>
Общие и операционные логистические издержки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общие логистические издержки.</li> <li>• Затраты на логистическую поддержку производства.</li> <li>• Затраты на внутреннюю и внешнюю транспортировку.</li> <li>• Затраты на грузопереработку и складирование.</li> <li>• Затраты, связанные с процедурами заказов.</li> <li>• Затраты на управление запасами.</li> <li>• Ущерб от недостаточного уровня качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т.п.)</li> </ul>
Длительности логистических циклов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время выполнения заказа.</li> <li>• Длительности составляющих цикла заказа.</li> <li>• Длительность пополнения запасов.</li> <li>• Длительность обработки заказов потребителям.</li> <li>• Длительность доставки заказа потребителю.</li> <li>• Длительность подготовки и комплектации заказа.</li> <li>• Длительность производственно-технологического цикла..</li> <li>• Длительность цикла подготовки отчетов.</li> <li>• Длительность цикла закупки продукции</li> </ul>
Производительность/ ресурсоотдача логистической инфраструктуры и персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество обработанных заказов в единицу времени.</li> <li>• Грузовые отправки на единицу складских мощностей и на единицу грузоподъемности транспортных средств.</li> <li>• Отношения типа «вход-выход» для динамики выпуска продукции и документооборота.</li> <li>• Удельные операционные логистические издержки на единицу инвестированного капитала.</li> <li>• Удельные общие логистические издержки на единицу производимой продукции.</li> <li>• Затраты в дистрибуции на единицу объема продаж</li> </ul>

Рассмотрим влияние каждого рычага логистики на результаты деятельности субъекта хозяйствования (таблица 1).

Логистический сервис - это результат деятельности логистики, который отражает ее эффективность в отношении полезности времени и места нахождения каждого продукта

Уровень логистического обслуживания потребителей непосредственно влияет на рыночную долю субъекта хозяйствования, на его общие логистические издержки и, в конечном счете, на рентабельность, определяя не только лояльность уже имеющихся потребителей, но и то, сколько его потенциальных потребителей станут фактическими. Обслуживание потребителей является интегрированным процессом, в котором участвуют все функциональные области субъекта хозяйствования: снабжение, производство и дистрибуция, призванные поддерживать лояльность клиентов. Развитие логистического сервиса помогает улучшать отношения контрагентов в пределах цепи поставок и при правильно установленных стандартах обслуживания значительно увеличить объем продаж.

Есть несколько причин, объясняющих, почему субъекты хозяйствования должны фокусироваться на обслуживании потребителей. Во-первых, при высоком уровне обслуживания потребители обычно лояльны к субъекту хозяйствования и повторно совершают у него покупки. Во-вторых, считается, что привлечь нового потребителя намного дороже, чем удержать одного прежнего. В-третьих, потребители, принявшие

решение прекратить взаимодействие с конкретным субъектом хозяйствования, скорее всего, поделится причинами своего недовольства с другими. В-четвертых, гораздо прибыльнее продавать больше продукции уже привлеченным потребителям, чем искать новых, готовых покупать товары и услуги субъекта хозяйствования в таком же объеме. В связи с этим важно определить запросы потребителей и установить уровни их логистического обслуживания, чтобы на основе этого менеджеры могли сопоставить компромиссные варианты эффективности продаж и общих логистических издержек.

Сами по себе показатели степени удовлетворения потребителей недостаточны, чтобы «продать» ценность логистики внутри и вне субъекта хозяйствования. Поэтому важно связать уровни показателей обслуживания потребителей и связанные с этим затраты с соответствующими потоками доходов. Если служба логистики не сможет это сделать, менеджеры высшего уровня будут обращать внимание только на логистические издержки и не учитывать возможностей логистики по увеличению прибыли благодаря отличному обслуживанию потребителей.

К сожалению, заявления некоторых субъектов хозяйствования о целях обслуживания клиентов формулируются с недостаточной конкретизацией задач, определяющих, каким образом эти цели должны быть достигнуты. Это является серьезной проблемой, так как если задачи или стандарты обслуживания потребителей не сформулированы в конкретных терминах/показателях, они могут быть проигнорированы исполнительским персоналом или оказаться слишком неопределенными для того, чтобы обеспечить какое-либо реальное руководство. К тому же служба логистики может быть выставлена отделом маркетинга виновником. Если новый товар терпит неудачу на рынке, отдел маркетинга может обвинить логистику в том, что внедрение нового товара на рынок провалилось потому, что стандарты логистического обслуживания потребителей были очень низкими. Без конкретных ориентиров персонал службы логистики не сможет доказать, что обслуживание клиентов поддерживалось на должном уровне.

Обслуживание потребителей, обеспечиваемое логистикой, может оказывать существенное влияние на объем продаж и на удержание потребителей. Хотя в целом точно рассчитать зависимость между уровнем логистического сервиса и объемом продаж нереально, можно воспользоваться результатами многочисленных исследований, в которых установлено наличие положительной зависимости между этими аспектами субъекта хозяйствования. Высокий уровень логистического сервиса (в показателях надежности и оперативности) повышает вероятность удержания клиентской базы. Имеющиеся результаты исследований позволяют высказать предположение, что более высокий уровень удержания потребителей приводит к большему объему продаж.

Следующим традиционным рычагом влияния на рентабельность субъекта хозяйствования является снижение общих затрат на логистику.

Общими логистическими издержками являются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе. В составе этих издержек можно выделить следующие основные группы затрат:

затраты на выполнение логистических операций - функций (операционные, эксплуатационные логистические издержки);

ущерб от логистических рисков;

затраты на логистическое администрирование.

Большинство корпоративных форм отчетности о выполнении логистического плана содержат показатели логистических издержек, сгруппированные по функциональным областям логистики, например издержки в снабжении, издержки на операции распределения и др., и внутри этих областей по логистическим функциям. Общепринятым является выделение и учет затрат на транспортировку, складирование, грузопереработку, управление запасами, на управление заказами, информационно-компьютерную поддержку и др. Часто для решения задач оптимизации структуры или управления логистикой

субъектом хозяйствования в составе общих логистических издержек учитываются потери прибыли от замораживания (иммобилизации) продукции в запасах, а также ущерб от логистических рисков или недостаточного уровня качества логистического сервиса. Этот ущерб обычно оценивается как возможное уменьшение объема продаж, сокращение доли рынка, потеря прибыли и т.п.

Западные субъекты хозяйствования обычно проводят анализ логистических издержек в процентном отношении к стандартным, объемным или ресурсным показателям, например:

- логистические издержки по отношению к объему продаж;
- отдельные составляющие логистических затрат по отношению к общим издержкам;
- логистические издержки фирмы по отношению к стандарту или среднему уровню в данной отрасли;
- логистические издержки по отношению к соответствующим статьям бюджета субъекта хозяйствования;
- логистические ресурсы бюджета на текущий момент по отношению к прогнозируемым затратам.

Перечисленные показатели зачастую включают в отчетные формы о логистической производительности (продуктивности), акцентируя внимание на эффективности использования финансовых ресурсов субъекта хозяйствования.

Использование общих логистических издержек в качестве ключевого показателя в системе КРІ при формировании логистической стратегии отечественные субъекты хозяйствования наталкивается на ряд трудностей, связанных со следующими основными причинами:

неприспособленность действующей системы бухгалтерского учета и статистической отчетности субъекта хозяйствования для выделения многих составляющих логистических издержек;

наличие у отечественных субъектов хозяйствования таких негативных моментов, как «двойная» бухгалтерия, «черный нал», закрытость финансовой информации для партнеров цепи поставок и даже между структурными подразделениями внутри субъекта хозяйствования и др.;

не разработанность методов расчета ущербов от логистических рисков и др.

Ключом к управлению цепями поставок является именно принцип общих затрат. Другими словами, при заданном уровне обслуживания потребителей менеджеры должны минимизировать общие издержки, а не пытаться снизить затраты только по отдельным видам деятельности.

Основной недостаток не интегрированного подхода к анализу логистических издержек - разрозненность действий при попытках снизить отдельные статьи расходов в логистических функциях, что, в конечном счете, может оказаться неоптимальным для цепи поставок в целом, поскольку часто ведет к возрастанию общих затрат. Снижение общих затрат при неизменном уровне выручки от продаж позволяет увеличить валовую прибыль компании. Это может быть достигнуто и с помощью рычага «производительности» логистики.

Показатель «производительность логистики» определяется объемами работы (услуг), выполненными транспортными средствами, технологическим оборудованием склада (элементами логистической инфраструктуры) или персоналом, задействованными в логистике, в единицу времени или удельными расходами логистических ресурсов

В большинстве зарубежных субъектов хозяйствования, имеющих логистические службы, используются специальные отчеты о логистической производительности-продуктивности, в которых отражается достаточно большое число показателей, например:

- количество заказов, обработанных в единицу времени;

- грузовые отправки на единицу складских мощностей и грузовместимости транспортных средств;
- отношения типа «вход-выход» для динамики выпуска продукции и документооборота;
- отношение операционных логистических издержек на единицу инвестированного капитала;
- отношение логистических издержек на единицу производимой продукции;
- логистические издержки в дистрибуции на единицу объема продаж и т.п.

Из приведенного перечня следует, что, если производительность измеряется объемом работы персонала или техники в единицу времени (или на удельные параметры технологического оборудования, транспортных средств, или на единицу площади, объема и т.п.), то продуктивность характеризуется в основном удельным расходом финансовых ресурсов в логистике субъекта хозяйствования.

В качестве показателей производительности транспортных средств, к примеру, могут служить коэффициент использования грузоподъемности (грузовместимости) транспортного средства, объем перевозок или грузооборот подвижного состава транспорта в час (смену, сутки), грузооборот, приходящийся на 1 т грузоподъемности транспортного средства, и т.п. Для складского подъемно-транспортного оборудования может применяться показатель объема грузопереработки в единицу времени. Показатели производительности могут относиться к инфраструктурным логистическим подразделениям субъекта хозяйствования в целом. Например, общим показателем производительности склада может служить грузооборот склада за сутки и т.п.

Понятно, что с увеличением производительности элементов логистической инфраструктуры или персонала службы логистики снижается постоянная составляющая удельных логистических издержек (связанных, например, с общими накладными или управленческими расходами субъекта хозяйствования, арендой складских помещений и т.п.). В то же время при определенных условиях увеличение производительности логистики может вызвать рост доходности активов и повышение прибыли от потенциального прироста объема продаж.

Правильно построенная логистика может существенно повлиять на эффективность использования долгосрочных активов субъекта хозяйствования в части вложений в складское и транспортное хозяйство, а также в информационную систему поддержки логистики. Собственная логистическая инфраструктура требует значительных инвестиций, что ведет к снижению показателей доходности на капитал. Рациональное использование инфраструктурных логистических мощностей, повышение производительности транспортных средств и складского оборудования, применение стратегии логистического аутсорсинга может значительно увеличить доходность на активы.

Важной составляющей рычага логистики является оптимизация уровней запасов субъекта хозяйствования, прямо влияющая на доходность активов (инвестиций), связанных с запасами, и на величину прибыли. Управление логистикой связано с требованиями по оборотному капиталу бизнеса на корпоративном уровне. Чем длиннее цепь поставок, тем больше потребная величина запасов. Уровень оборотного капитала можно снизить благодаря существенному сокращению времени выполнения заказов и уменьшению уровней запасов в цепи поставок.

Рассмотренные составляющие рычага логистики служат основой анализа результатов и достижений субъекта хозяйствования руководителями службы логистики.

#### *Список рекомендуемых статей:*

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. – М.: «Олимп-бизнес», 2006. – 320 с.

2. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Harvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

Дополнительная литература

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контрол-линга в организациях/А.М. Карминский, Н.И. Олинев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. 256с.

2. Терентьев П.А., Путилин А.В. Реализация мониторинга возвратных потоков компании на основе Сбалансированной системы показателей // Логистика сегодня. – 2006 - №5.

3. Сергеев В.И. Контроллинг в логистических системах // Логистика и управление цепями поставок. №3, 2005.

4. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с приме-рами. – 2-е изд. / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128с.

5. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 352с.

6.Клочков А.Т. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 132 с.

7. Кулагин О. Два подхода к разработке КРІ // Консалтинговая компания iTeam.URL: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_18/article\\_4615](https://iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_4615) (дата обращения: 18.05.18) 3. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 288 с.

8. Кулагин О. Какие КРІ выбрать и почему? // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: [https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi\\_choice.shtml](https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_choice.shtml) (дата обращения: 19.05.18)

9. Идеальная КРІ-технология эффективности // HR- Portal. HR- сообщество и публикации. URL: <http://hr-portal.ru/article/idealnaya-kpi-tehnologiya-effektivnosti>

10. Бугров Д. Метрика эффективности // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: [http://www.cfin.ru/management/controlling/mgt\\_productivity.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml)

11. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. URL: <http://balanced-scorecard.ru/wiki/ССП>

12. Что учесть при разработке системы премирования на основе ключевых показателей эффективности? // Электронная версия журнала «Финансовый директор». 2017. URL: <https://fd.ru/articles/38621-kpi-kak-vnedrit-sistemu-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti>

### **3.2.4. Установление стандартов КРІ и проблема бенчмаркинга**

К практическому занятию по теме 3.2.4 «**Установление стандартов КРІ и проблема бенчмаркинга**» необходимо изучить следующие темы:

- особенности определения плановых и критических значений показателей;

- алгоритмы определения плановых и критических значений показателей;

- примеры расчета плановых и критических значений показателей.

Взаимосвязь выполнения плановых значений показателей и мотивация сотрудников.

Планирование и бюджетирование относятся к числу наиболее сложных и ответственных функций управления логистической системой. Закладываемые в плане мероприятия и бюджетные средства на их реализацию служат базой для достижения намеченных хозяйствующим субъектом целей.

Остановимся кратко на логике планирования (рисунок 1).

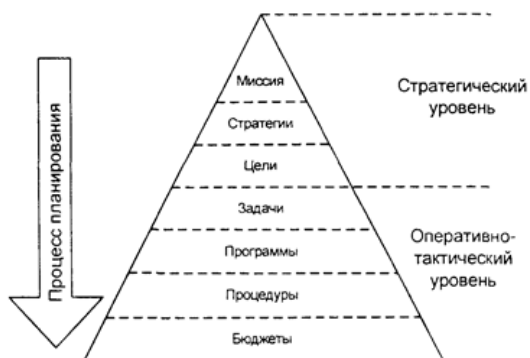


Рисунок 1- Иерархия элементов планирования

Стратегическое планирование, в процессе которого вырабатываются цели, задачи и стратегии для субъекта хозяйствования в целом и его логистической системы, формирует рамки для оперативного планирования.

Оперативное планирование обеспечивает на базе стратегических целей выполнение соответствующих годовых (оперативных) планов, определяющих путь развития субъекта хозяйствования на короткий промежуток времени.

Плановые мероприятия и их количественные оценки в виде доходов и расходов предоставляют информацию для формирования бюджета.

Регулярное сравнение достигнутых и запланированных показателей бюджета позволяет уточнять план в течение бюджетного периода. Изучение результатов и причин отклонений служит основой для дальнейших действий и корректирующих мероприятий.

Сначала поиск пути, обеспечивающего долгосрочное развитие, формулируется в виде цели, далее следует реализация целей с помощью мероприятий. Если этот итеративный процесс реализуется без существенных затруднений, то это означает, что механизм взаимодействия стратегического и оперативного планирования отработан.

Планирование необходимых мероприятий, как в начале, так и в конце планового процесса проводится при обязательном условии согласования целей оперативного планирования руководством службы логистики. В процессе планирования выявляются потребности в ресурсах для реализации намечаемых мероприятий.

Бюджет представляет собой план, выраженный в натуральных и денежных единицах, выраженный в экономических показателях результат оперативного планирования, требующий действий и управления, часть процесса планирования, обеспечивающая формализацию планов. Бюджет служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью субъекта хозяйствования и его логистической системы.

Бюджет предприятия может рассматриваться в различном качестве:

- экономический прогноз;
- средство координации;
- средство контроля;

- основа для постановки задачи (например, сокращение потребления ресурсов, изучение возможностей кредитования субъекта хозяйствования);
- средство делегирования полномочий.

Бюджет составляется в рамках формального процесса планирования - бюджетирования, в основе которого лежат пять основных принципов:

1. принцип целесо согласования - согласованность планов звеньев логистической системы (центров ответственности) с целями субъекта хозяйствования и между собой. Процесс бюджетирования протекает волнообразно "снизу вверх", затем "сверху вниз". Путем согласования бюджетных планов между выше- и нижестоящими руководителями обеспечивается соответствие целям конкретных планов субъекта хозяйствования;

2. принцип приоритетности - использование дефицитных средств в наиболее выгодном направлении. В бюджете сознательно формируется направление "основного удара", при этом расходы на другие направления сокращаются;

3. принцип причинности - каждая плановая единица может планировать и отвечать только за те величины, на которые она может оказывать влияние;

4. принцип ответственности - концентрация исключительно на величинах, поддающихся воздействию, передача каждому из звеньев логистической системы (центру ответственности) ответственности за исполнение его части бюджета вместе с полномочиями вмешательства в случае необходимости в развитие ситуации, включая проведение соответствующих корректирующих мероприятий. Использование этого принципа содействует выработке у руководства нижнего уровня навыков предприимчивости в мышлении и в действиях;

5. принцип постоянства целей - установленные базовые величины не должны быть принципиально изменены в течение продолжающегося контрольного периода.

Бюджет создается в результате совместных усилий контроллера, ответственного за применяемые методы и подходы к процессу бюджетирования, и менеджера звена логистической системы (центра ответственности) с привлечением руководителей, ответственных за оперативную единицу (место возникновения издержек). Он должен быть всегда ориентирован на достижение целей субъекта хозяйствования и его логистической системы и мотивацию менеджеров.

В рамках кооперативного управления бюджет - основа для делегирования задач и ответственности за их выполнение. Бюджет является результатом общего поиска лучшего решения и документирует цели, которые субъект хозяйствования желает достичь. Эти цели служат мотивирующим фактором при условии, что они ясны, привлекательны и достижимы. Достижение цели на этой основе выступает в качестве критерия оценки выполненной работы.

Бюджетирование имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Достоинства бюджетирования:

- оказывает положительное влияние на мотивацию и настройку коллектива;
- позволяет координировать работу звеньев логистической системы (центров ответственности);
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов;
- анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- дает возможность учиться на опыте бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам понять роль своего центра ответственности в логистической системе;
- помогает новым сотрудникам понять "направление движения" субъекта хозяйствования, адаптироваться в коллективе.

Недостатки бюджетирования:

- различное восприятие бюджетов разными людьми;

- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- если цели бюджетирования не ясны сотрудникам, то бюджет не оказывает воздействия на мотивацию, а воспринимается как средство отслеживания ошибок персонала;

- противоречие между достижимостью целей и стимулирующим эффектом: если достичь цели легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности, если слишком сложно - стимулирующий эффект пропадает, так как никто не верит в возможность достижения цели.

Бюджет составляется с учетом большого количества предположений и сценариев будущего развития, поэтому отклонения плана и факта следует рассматривать не в целях поиска виновного, а в качестве импульсов для управления. Различные виды бюджета создаются вследствие различия в структурах звеньев логистической системы (центров ответственности) и видах их деятельности. Они требуют соответственно различных форм, образа действия и предоставления результата. Ниже приведены примеры различных видов бюджетов по уровням планирования.

Таблица 1 - Виды бюджетов по уровням планирования

Уровень планирования	Вид бюджета
Субъект хозяйствования	План по прибылям и убыткам
	План по ресурсам
	План по эффективности
	Финансовый план
	План-баланс
Профит-центр	План по прибылям и убыткам
	План по ресурсам
	План по эффективности
	Финансовый план
	План-баланс
	План оборота
Функциональные подразделения	Бюджет на рекламу
	Бюджет обеспечения материалами
	План запасов
	План производства продукции
Проекты	Бюджет освоения рынка
	Бюджет разработки проекта
	Бюджет строительства
Места возникновения затрат	Бюджет на материалы
	Бюджет на персонал

Исходным пунктом для бюджетирования является, как правило, план сбыта. Из него вытекают так называемые базовые планы и соответствующие им виды бюджета: производство, закупки, запасы, производственные мощности, персонал, инвестиции. Базовые планы и бюджеты служат основой для формирования планов по прибыли, финансам и ликвидности. Пример взаимосвязи бюджетов представлен на рисунке 1.



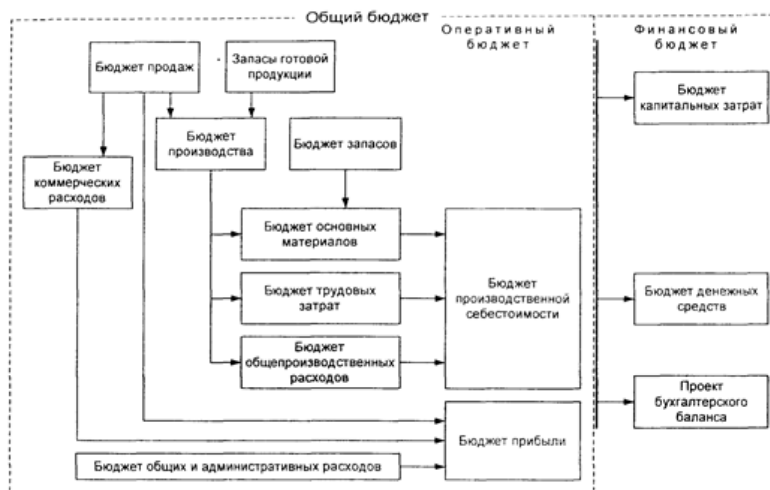


Рисунок 1 - Вариант схемы взаимосвязи бюджетов

В начале процесса планирования в бюджетном послании руководства устанавливаются рамки экономических данных и других показателей относительно персонала, продукции, средств производства и материалов.

План сбыта формируется как "сверху вниз" на базе стратегического планирования (например, исходя из емкости рынка, доли на рынке), так и "снизу вверх", с учетом отдельных клиентов или продуктов. Такой подход повышает надежность планирования.

При формировании бюджета звеньев логистической системы (центров ответственности) субъекта хозяйствования может быть использован метод "нулевого бюджета": бюджет составляется не на основе затрат за прошедший период, а на базе запланированных мероприятий.

Бюджет формируется на базе одного из альтернативных вариантов плана. Например, возможны следующие варианты планов: пессимистичный (вариант 1), наиболее вероятный (вариант 2) и оптимистичный (вариант 3).

Так, вариант 1 представляет собой минимальную цель и требует максимального сокращения имеющихся ресурсов; вариантом 2 предусмотрено достижение максимальных целей при умеренном уменьшении ресурсов; вариант 3 определяет максимальные цели со структуризацией ресурсов.

После одобрения руководством бюджет становится действующим. Он должен быть обязательно принят перед началом хозяйственного года для того, чтобы требуемые мероприятия могли быть своевременно выполнены.

Бюджет имеет силу для целого временного периода. Меняющиеся данные, параметры или цели не ведут к изменению бюджета. Сведения, полученные в результате анализа отклонений (плановых показателей от фактических), учитываются на будущее к началу срока действия следующего бюджета, который может быть принят и до окончания действующего при использовании принципов скользящего бюджетирования.

Контроллер или соответствующая группа подразделения контроллинга отвечает за процесс формирования бюджета - систематическое планирование бюджета, подготовка и реализация процесса бюджетирования, использование единых методик и соблюдение временных рамок, подготовка разделов бюджета для утверждения менеджментом.

Процесс планирования завершается представлением совместно разработанного бюджета руководству службы логистики.

Бюджет должен отвечать ряду требований:

1. Бюджет должен быть напряженным, но достижимым. Лишь сбалансированность мотивирует соблюдение бюджета.

2. Право на существование имеет только действительный бюджет. Теневой или аварийный бюджет недопустим. При нескольких бюджетах ни один не является правильным.

3. Бюджет является обобщающим планом в натуральных и денежных единицах.

4. Сотрудник, формирующий бюджет, должен принимать участие при его разработке для того, чтобы со всей ответственностью отнестись к составлению бюджета.

5. Бюджет является своеобразной инструкцией к ведению учета. Он требует равенства планируемых и фактических данных. Бюджет остается неизменным во время бюджетного периода.

В результате бюджетирования устанавливаются плановые значения контролируемых величин: количественные параметры деятельности звеньев логистической системы (центров ответственности), выраженные в натуральных и стоимостных показателях, а также качественные параметры. Фактические значения контролируемых величин выявляются на основе данных статистического, финансового и управленческого учета. Обязательное условие сопоставления плановых и фактических величин - их содержательная однородность, которая в принципе должна быть обеспечена на стадии планирования. Кроме того, все плановые единицы логистической системы (звенья системы или центры ответственности) должны работать в единой информационной базе данных, признаваемой всеми участниками процесса контроля и анализа, чтобы избежать конфликтов, вызванных неоднозначным пониманием терминов.

Объем контролируемых величин в целях выявления отклонений и анализа причин устанавливается экономической целесообразностью, определяемой через соотношение выгоды, получаемой от устранения причин отклонения, и затрат на их выявление.

Анализ отклонений – это, прежде всего факторный анализ. Его цель - определение и оценка причин, факторов, которые могут привести или привели к возникновению отклонений. Возможен частичный контроль наиболее значимых величин, выявленных на основе ABC - анализа.

Отклонения плановых и фактических величин могут возникать по всем определенным в бюджете параметрам, в число которых входят:

- стоимостные параметры - затраты, доходы с оборота, маржинальная прибыль, поступления, выплаты, дебиторская и кредиторская задолженности, капитал и т.п.;

- параметры организационной структуры - звенья логистической системы или центры ответственности, места возникновения затрат;

- временные параметры - дни, недели, месяцы, кварталы, годы.

Различают следующие виды отклонений.

Абсолютные отклонения - получаемая путем вычитания одной величины из другой разница, выражающая сложившееся положение вещей между плановыми и фактическими параметрами. Определенную проблему вызывает знак абсолютного отклонения. Принято, что если отклонение позитивно влияет на прибыль субъекта хозяйствования, то его исчисляют со знаком "плюс". Относительно формальной математики такой подход считается некорректным, поэтому иногда возникает непонимание между специалистами. В связи с этим в практике исчисления абсолютных отклонений иногда используют не экономический, а математический подход: рост фактического оборота по сравнению с плановым обозначают знаком "плюс", а уменьшение фактических издержек по сравнению с плановыми - знаком "минус".

Относительные отклонения рассчитываются по отношению к другим величинам и выражаются в процентах. Чаще всего относительное отклонение исчисляется по отношению к более общему показателю или параметру. Например, относительное отклонение затрат на материалы можно выразить в отношении к суммарным затратам или в процентах к обороту. Применение относительных отклонений повышает уровень информативности проводимого анализа и позволяет более отчетливо оценить изменения.

Селективные отклонения. Этот метод расчета отклонений предполагает сравнение контролируемых величин во временном разрезе: квартал, месяц и даже иногда день. Сравнение контролируемых величин за определенный месяц текущего года с тем же месяцем предыдущего года может быть гораздо информативнее сравнения с предыдущим

месяцем рассматриваемого планового периода. Использование селективных отклонений для анализа причин особенно актуально для субъектов хозяйствования, занимающихся сезонным бизнесом.

Кумулятивное отклонение. Суммы, исчисленные нарастающим итогом (кумулятивные суммы), и их отклонения позволяют оценить степень достижения за прошедшие периоды (месяцы) и возможную разницу к концу планового периода (года). Возникающие в отдельных периодах случайные колебания параметров деятельности субъекта хозяйствования могут привести к значительным отклонениям на коротком отрезке времени. Кумуляция позволяет компенсировать случайные отклонения и более точно выявить тренд.

Отклонения во временном разрезе. Для контроллинга типичным является сравнение план-факт. Отклонения определяются на основании сравнения бюджетных и фактически реализованных значений контролируемых параметров. Для аналитических целей может представлять интерес сравнение фактически реализованных значений Планового периода с фактами соответствующего предыдущего периода (предыдущего месяца, года). Такой подход к исчислению отклонений особенно важен при негативных отклонениях плановых величин от фактических. Сравнение планового результата на конец года с прогнозируемым или ожидаемым с учетом происходящих изменений во внешней среде или внутри субъекта хозяйствования позволяет получить отклонение типа "план - желаемый результат", что дает возможность более глубоко исследовать причины, влияющие на развитие бизнеса в будущем. При этом подходе сравниваются планы, разработанные в начале периода, и потребности современного момента. Простая экстраполяция прошлого на будущее, результаты которой часто используются при традиционном подходе к планированию, может привести к существенным ошибкам. В современных условиях будущее следует рассматривать не через призму статистических экстраполяционных прогнозов, а путем изучения текущих отклонений и анализа причин их возникновения.

В задачу контроллера не входит тотальный анализ всех возникших отклонений. Даже если абсолютная или относительная величина отклонения какого-либо параметра очень значительна, то это вовсе не повод немедленно заняться ее анализом, оценкой и корректировкой. Необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или регулярным. В случае, если отклонение носит разовый характер и не играет значительной роли относительно достижения целевой прибыли, выполнять анализ бессмысленно.

Возникающие отклонения должны взвешиваться по определенным критериям. Остановимся на некоторых из них.

Оценка по допустимым пределам. Анализ отклонения следует проводить, если отклонение какого-либо параметра бюджета, например, месячная заработная плата или кумулятивная сумма издержек на персонал, выходит за установленные допустимые границы. Для оценки селективных отклонений обычно используют линейные пределы, которые определяются либо в процентах, либо в абсолютных величинах. Например, если установлен допустимый предел отклонений по месяцам 10%, то анализу следует подвергать те месяцы, где отклонение, как в "плюс", так и в "минус" превысило заданную величину. Для кумулятивных отклонений используются нелинейные предельные ограничения, которые в графическом изображении имеют форму воронки, сужающейся к концу планового периода. Это объясняется следующим: месячные колебания тем менее существенны, чем длиннее период накопления сумм, однако при этом возрастает необходимость в более тонком анализе.

Величина процентного отклонения отдельного параметра в первую очередь свидетельствует о качестве планирования и бюджетной дисциплине, но практически ничего не говорит о степени влияния на прибыль. Так, например, хотя 20% отклонение по позиции "канцелярские товары" внешне очень значимо, однако 5% снижение объема

продаж влияет на прибыль гораздо сильнее. Данный подход предполагает ранжирование параметров, влияющих на прибыль, как в позитивном, так и негативном направлениях.

Разница между отклонением по выручке и отклонениями по совокупным производственным затратам, административным и коммерческим расходам дает отклонение по прибыли. В свою очередь, отклонение по совокупным производственным затратам получим как сумму отклонений по материалам, сдельной заработной плате, переменным и постоянным производственным расходам. Эти элементы, в свою очередь, также можно проанализировать более подробно на основе составляющих.

Так, например, отклонения по потреблению производственных ресурсов (материалов, трудозатрат) являются следствием изменения трех основных факторов: объема производства (O), цен на ресурсы (Ц) и норм расхода (P) на единицу выпуска. Причем все факторы воздействуют одновременно. Поскольку суммарное отклонение возникает за счет нескольких факторов, то можно определить отклонения, приходящиеся непосредственно на какой-либо из них, и отклонения, вызванные совокупным влиянием факторов.

На практике для этого при исчислении отклонений по составляющим используют метод цепных подстановок, подставляя поочередно в формулы исчисления затрат фактические значения:

- отклонение по объему выпуска:  $= (O_{\phi} - O_{п}) P_{п} Ц_{п};$
- отклонение по цене:  $Ц = O_{\phi} (Ц_{\phi} - Ц_{п}) P_{п};$
- отклонение по норме:  $H = O_{\phi} Ц_{\phi} (P_{\phi} - P_{п}).$

Аналогично можно проанализировать влияние частных отклонений на любые иные показатели деятельности субъекта хозяйствования. В частности, система DuPont позволяет установить логическую цепочку влияния отдельных параметров: доходов, расходов, запасов, капитала и т.д. на интегральный показатель отдачи на вложенный капитал (ROI). На основании исследования можно выявить факторы, оказывающие наибольшее влияние на процент капитала. Предлагаемый подход дает возможность проанализировать более подробно и углубленно влияние элементарных факторов (затраты на материал, заработную плату и т.п.) на промежуточные интегральные показатели (рентабельность оборота, оборачиваемость капитала, прибыль, цену, переменные затраты, фиксированные затраты и др.).

Анализ и оценка отклонений не должны выполняться механически во всех случаях: когда причины отклонений очевидны, необходимость в детальном исследовании отпадает. Напротив, незначительное и непонятное на первый взгляд отклонение может заслуживать тщательного исследования, так как в результате могут быть выявлены признаки и тенденции, которые в будущем могут привести к большим проблемам.

Задача контроллера, прежде всего, заключается в подготовке данных о величине отклонений и проведении анализа. При значительных отклонениях, превышающих допустимые границы, контроллер подключает для анализа соответствующие функциональные подразделения, ответственные за выявленные отклонения. Контроллеры и менеджеры должны совместно определить и признать сферы ответственности, закрепляемые за подразделениями. Так, отдел маркетинга отвечает за контроль отклонений маржинальной прибыли по продукту, затрат на рекламу, сбытовых издержек, производственный отдел - за контроль отклонения расхода материалов и т.п., отдел закупок - за контроль отклонения закупочных цен и т.д.

При установлении ответственных за возникшие отклонения необходимо учитывать реальную возможность влияния подразделения на полученный результат. Например, отдел сбыта не достиг намеченных планов из-за сбоев в производстве, приведших к недопоставкам Производства, либо расход материалов в производстве резко возрос ввиду того, что отдел закупок, укладываясь в свой бюджет, закупил более дешевые и некачественные материалы.

При анализе отклонений следует различать контролируемые и неконтролируемые причины. Неконтролируемые причины отклонений связаны с изменениями во внешней среде. Субъект хозяйствования в определенной мере может влиять на контролируемые причины. Отклонения чаще всего возникают либо из-за ошибок при планировании, либо из-за ошибок, связанных с реализацией плана. Ошибки при планировании могут вызывать следующие причины:

- недостаточность информации;
- недостоверный прогноз развития;
- неподходящий метод планирования.

При выявлении причин отклонений едва ли целесообразно рассматривать все влияющие факторы.

В практике анализа причин отклонений различают:

- анализ, ориентированный на прошлое;
- анализ, ориентированный на будущее (на перспективу).

Проведение анализа причин отклонений на основании данных из прошлого необходимо для выявления причин, вызвавших отклонения, и принятия корректирующих решений. Для фиксирования причин возникающих отклонений часто удобно использовать классификаторы причин отклонений, которые учитывают наиболее часто встречающиеся случаи по данному виду затрат, каждый из которых имеет свой код. Например, отклонения по материалам могут вызывать следующие (и ряд других) причины:

- замена сырья и материалов по габаритам;
- замена сырья и материалов по качеству;
- замена сырья и материалов по наименованиям;
- несоответствие сырья и материалов стандартам или техническим условиям;
- изменение качества исходного сырья и материалов;
- неисправность оборудования и инструментов;
- недостатки конструкции продукции.

Пример формы учета отклонений и их причин для одного из видов затрат приведен в таблице 2.

Таблица 2 - Пример формы учета отклонений и их причин

Дата	План	Факт	Отклонение	Код причины	Код ЦО, определившего отклонение	Код ЦО-виновника отклонения

Сравнивая плановые и прогнозные величины, можно оценить вероятные отклонения в перспективе, а также установить причины возможных отклонений. Прогнозируемое отклонение является предупреждением о том, что запланированная цель может быть не достигнута и что должны быть выработаны корректирующие мероприятия.

Для того, чтобы анализ отклонений более эффективно мог способствовать реализации навигационной функции контроллинга, целесообразно его дополнить результатами бенчмаркинга (отангл. bench mark (начало отсчета) - метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании. Бенчмаркинг в том виде, в каком он известен в бизнесе сегодня, был разработан в США в семидесятых годах XX в., но его основные концепции были известны значительно раньше. Сам термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова benchmark («начало отсчета»). В наиболее общем смысле benchmark - это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон (стандарт) при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой регулярную деятельность, направленную на поиск, оценку и использование в деятельности субъектов хозяйствования лучшей практики ведения бизнеса - «Best Practice». Считается, что методология бенчмаркинга в

современной трактовке была разработана в 1972 г. Институтом стратегического планирования в Кембридже (США) для оценки эффективности бизнеса. Впервые целенаправленно использовать бенчмаркинг начала компания Rank Xerox в момент тяжелейшего кризиса в 1979 г. для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими).

Сущность бенчмаркинга состоит в постоянном изучении лучшего в практике конкурентов, в сравнении показателей деятельности конкурента с показателями собственного бизнеса.

Сама процедура бенчмаркинга осуществляется в несколько этапов:

-на первом этапе определяется объект бенчмаркинга (показатели, функции, процессы, технологии, структуры), которые намечается сравнить с аналогичными объектами конкурентов;

-на втором этапе идентифицируются основные критерии оценки объекта бенчмаркинга и обеспечивается сопоставимость сравнения;

-на третьем этапе выбирается субъект хозяйствования, который может согласиться на проведение исследования, т.е. предоставлять данные о себе (поскольку абсолютное большинство российских субъектов хозяйствования являются закрытыми, получение данных о конкурентах чрезвычайно затруднено. В некоторых случаях для этого может быть использован независимый консультант (аналитическая, консалтинговая компания) или проведено собственное исследование ряда субъектов хозяйствования в одной или нескольких отраслях, позволяющее составить собирательный образ субъекта хозяйствования-эталона);

-на четвертом этапе собирается необходимая информация;

-на пятом этапе проводится анализ, который позволит оценить различия в эффективности между эталоном и самим субъектом хозяйствования, выявить причины отклонений, обобщить опыт;

-на шестом этапе организуется процесс внедрения лучшей практики передовых субъектов хозяйствования.

Применительно к задачам контроллинга логистических систем процедура бенчмаркинга используется чаще всего для установления стандартов ключевых показателей функционирования логистики субъекта хозяйствования - системы логистических КРІ.

Типовые формы отчетов по КРІ в системе контроллинга логистических систем содержат графу, в которой фиксируется стандартное значение (норматив, плановое значение) конкретного показателя. Это необходимо для контроля «разрывов КРІ» и мониторинга эффективности логистической деятельности.

Сложность использования процедуры бенчмаркинга отечественными субъектами хозяйствования связана с отсутствием возможности реализации такой процедуры. В общем случае могут быть использованы следующие маркеры для установления стандартов КРІ логистической системы на основе процедуры бенчмаркинга:

1. Фокус на лидера.
2. Использование лучшей практики.
3. Оценка ближайших конкурентов.
4. Анализ среднеотраслевых показателей.
5. Использование эталонной модели.
6. Фокус на клиента.
7. Установление стандартов от достигнутого уровня.
8. Фокус на зарубежные компании.

Использование первых пяти маркеров в российских условиях затруднено вследствие отсутствия стандартизированной (унифицированной) отчетности по показателям логистики, а также закрытости и изолированности отечественных субъектов

хозяйствования. Поэтому о стратегическом позиционировании субъекта хозяйствования по сопоставимой с конкурентами системе базовых КРІ логистики говорить пока рано.

В этих условиях установку стандартов КРІ логистики можно осуществить двумя способами.

Во-первых, устанавливая стандарты КРІ на основе предыдущих значений показателей, т.е. планировать от достигнутого уровня в соответствии со стратегическими ориентирами субъекта хозяйствования (в большей части может быть использован только субъектами хозяйствования - безусловными лидерами в своей отрасли).

Во-вторых, бенчмаркинг может проводиться по сравнению с западными субъектами хозяйствования, так как за рубежом детальные отчеты о логистической деятельности субъектов хозяйствования публикуются регулярно. Однако зарубежные субъекты хозяйствования работают в совершенно иной бизнес-среде и зачастую имеют не сопоставимые с нашими субъектами хозяйствования ресурсы, что затрудняет использование бенчмаркинга для установления стандартов логистических КРІ.

Существует еще один способ - исследовать работу субъекта хозяйствования с позиции потребителей: насколько логистические услуги субъекта хозяйствования соответствуют их ожиданиям. Однако фокус на клиента также обладает существенными ограничениями.

Во-первых, его можно использовать только для показателей логистического сервиса, а основные измерители эффективности логистики в ССП включают, кроме этого, еще и затраты, производительность логистической инфраструктуры, ресурсоотдачу.

Во-вторых, фокусирование в логистике на клиента может оказаться тупиковым вариантом, поскольку клиент всегда ждет от логистики идеального выполнения услуг (доставка заказов точно в соответствии с графиком, в полной сохранности, в заданных объемах и ассортименте, с правильно оформленными документами). Таким образом, стратегический ориентир (стандарт) логистического сервиса с позиций клиента - это 100% «совершенный заказ». Любое уменьшение этого уровня клиент воспринимает как плохое качество логистических услуг.

Для использования методов бенчмаркинга в контроллинге логистических систем необходимо, прежде всего, повышение открытости отечественного бизнеса, внедрение унифицированных отраслевых форм отчетности по логистическим показателям, использование информационной поддержки процедур контроллинга.

#### *Список рекомендуемых статей:*

1. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Narvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. – М.: «Олимп-бизнес», 2006. – 320 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контрол-линга в организациях/А.М. Карминский, Н.И. Олинев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. 256с.
4. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с приме-рами. – 2-е изд. / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128с.
5. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 352с.
6. Сергеев В.И. Контроллинг в логистических системах // Логистика и управление цепями поставок. №3, 2005.
7. Терентьев П.А., Путилин А.В. Реализация мониторинга возвратных потоков компании на основе Сбалансированной системы показателей // Логистика сегодня. – 2006 - №5.

### **3.2.5. Модель стратегической прибыли**

К практическому занятию по теме 3.2.5 «*Модель стратегической прибыли*» необходимо изучить следующие темы:

- особенности определения плановых и критических значений показателей;
- алгоритмы определения плановых и критических значений показателей;
- примеры расчета плановых и критических значений показателей.

Взаимосвязь выполнения плановых значений показателей и мотивация сотрудников.

#### **✓ Краткое содержание темы**

Любой субъект хозяйствования, внедряя логистику и формируя соответствующую его целям логистическую систему, стремится оценить фактическую или потенциальную эффективность. Под эффективностью в экономической теории традиционно понимается соотношение результата и затрат на его получение, что отражает связь между ресурсами и целями экономической деятельности.

Современная концепция эффективности функционирования субъекта хозяйствования в рыночной среде предполагает сочетание ориентации на удовлетворение потребностей с рациональным использованием ресурсов, то есть издержки следует рассматривать в связи с уровнем исполнения заказов потребителей. При этом, под оптимизацией соотношения «затраты-результат» понимается не минимизация затрат при фактически сложившейся величине результата, а обеспечение максимального из возможных превышения результата над затратами, а в динамическом аспекте – превышения темпов роста результата над темпами роста затрат.

С точки зрения Сергеева В.И., за время развития логистики сформировалась система показателей, в общем плане оценивающих ее эффективность и результативность, к которым обычно относятся: общие логистические издержки; качество логистического сервиса; продолжительность логистических циклов; производительность; возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

В соответствии с Гаджинским А.М., выделяют несколько подходов к оценке эффективности функционирования логистических систем. В качестве первого подхода можно выделить использование статистических показателей (например, среднее число заявок в системе), являющихся характеристиками результата, но не отражающих соотношения «затраты-результат».

Второй подход предполагает соотнесение результатов деятельности с величиной логистических затрат. Полученный показатель соотносит с результатом деятельности лишь определенную группу затрат субъекта хозяйствования, а не общие затраты, связанные с производством и реализацией. В этой связи наиболее прогрессивным является третий подход, соотносящий с результатом функционирования системы общую сумму затрат на производство и реализацию (ТСО - Total Cost Analysis).

С точки зрения Иванова Д.А., эффективность управления цепями поставок состоит в обеспечении сбалансированности уровня прибыльности и устойчивости цепи поставок, а цель управления цепью поставок - возможно полное удовлетворении потребности



клиентов и обеспечении устойчивости и гармоничности сложных производственно-экологических систем на бесконечном отрезке времени.

В настоящее время существует несколько методик контроллинга эффективности логистических процессов и цепей поставок. Наиболее признанной концепцией управления экономической эффективностью цепей поставок является рассмотренная выше Система сбалансированных показателей (Balanced Score Card, BSC), это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей КРІ, отражающих все аспекты деятельности субъекта хозяйствования, как финансовые, так и нефинансовые, о которой говорилось выше.

Другим успешным инструментом оценки экономической эффективности оптимизационных решений в логистике является модель стратегической прибыли, разработанная в 1919 году фирмой Дюпон (The DuPont System). Итоговым показателем данной модели является рентабельность собственного капитала (ROE), а составляющими элементами – факторы производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, в частности: чистая прибыль, оборачиваемость активов и финансовый рычаг (financial leverage) (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель стратегической прибыли

Чистая прибыль (англ. Net Income, Net profit, Net earnings) - представляет собой важнейший показатель финансового анализа и представляет итоговую норму прибыли, которая остается после вычета всех затрат, включая и налоги.

Оборачиваемость активов (asset turnover) - финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов. Показывает, насколько эффективно при обеспечении достигнутого уровня продаж используются активы.

Доходность активов (return on investment, ROA) - коэффициент равный отношению чистой прибыли к сумме активов. чистой прибыли или оборачиваемость активов, при прочих равных условиях мы получаем более высокую доходность активов. Рентабельность активов (ROA) характеризует степень эффективности использования имущества субъекта хозяйствования, профессиональную квалификацию его менеджмента. Данный показатель называют нормой прибыли.

Финансовый рычаг предприятия (аналог: кредитное плечо, кредитный рычаг, финансовый левверидж, leverage) – показывает, как использование заемного капитала предприятия влияет на величину чистой прибыли. Финансовый рычаг является одним из ключевых понятий финансового и инвестиционного анализа субъекта хозяйствования. В

физике использование рычага позволяет, прикладывая меньшие усилия поднять больший вес. Аналогичный принцип действия и в экономике для финансового рычага, который позволяет, прилагая меньшее количество усилий увеличить размер прибыли.

Важнейшим показателем является доходность собственного капитала субъекта хозяйствования (return on net worth, RONW), равная чистой прибыли деленной на собственный капитал, рентабельность помогает понять, сколько копеек прибыли субъекту хозяйствования приносит каждый рубль его собственного капитала.. Этот показатель можно также рассчитать, умножив показатель доходности активов (return on investment, ROA) на коэффициент финансового рычага.

Расширенная версия модели Дюпона - модель доходности собственного капитала ROE. Данная модель успешно объединяет основные аспекты управления предприятием: доходность собственного капитала, активов и эффективность принятия операционных, инвестиционных и финансовых решений.

Модель Дюпона представляет собой жестко детерминированную факторную зависимость:

$$P_{ск} = P_k * K_{фз} = (P_{прод} * Об_а) * K_{фз} = \frac{Ч_п}{V_p} * \frac{V_p}{A} * \frac{A}{C_k}, \quad (1)$$

где:

$P_{ск}$  - рентабельность собственного капитала,

$P_k$  - рентабельность капитала;

$K_{фз}$  - коэффициент финансовой зависимости;

$P_{прод}$  - рентабельность продаж;

$Об_а$  - оборачиваемость активов;

$Ч_п$  - чистая прибыль;

$V_p$  - выручка от реализации (доходы);

$A$  - всего активов (итог баланса);

$C_k$  - собственный капитал.

Из модели следует, что рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов: рентабельности хозяйственной деятельности, ресурсоотдачи и структуры авансированного капитала.

Значимость выделенных показателей объясняется тем, что они обобщают все стороны деятельности субъекта хозяйствования и бухгалтерскую отчетность:

$P_{ск}$  обобщает форму 2 "Отчет о финансовых результатах и их использовании",

$P_k$  - актив баланса,

$K_{фз}$  - пассив баланса.

Факторная модель Дюпона может быть записана и другим соотношением:

$$P_{ск} = \frac{P}{N} * \frac{N}{A} * \frac{A}{C_k}, \quad (2)$$

где:

$P_{ск}$  - рентабельность собственного капитала;

$\frac{P}{N}$  - рентабельность продаж;

$\frac{N}{A}$  - оборачиваемость активов;

$\frac{A}{C_k}$  - структура капитала организации

Из представленной модели видно, что рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов: рентабельности продаж, оборачиваемости совокупных активов и структуры капитала субъекта хозяйствования.

В ходе анализа рентабельности собственного капитала могут использовать и другие факторные модели:

$$P_{ск} = \frac{P}{N} * \frac{N}{З_к} * \frac{З_к}{C_k}, \quad (3)$$

где:

$\frac{Z_k}{C_k}$  - коэффициент финансовой зависимости;

$\frac{P}{N}$  - рентабельность продаж;

$\frac{N}{Z_k}$  - оборачиваемость заемного капитала.

Данная модель показывает, что на рентабельность собственного капитала влияют: рентабельность продаж, оборачиваемость заемного капитала и коэффициент финансовой задолженности, т. е. при прочих равных условиях отдача собственного капитал повышается при увеличении рентабельности продаж, а также при увеличении доли заемных средств в составе совокупного капитала.

Существует еще одна факторная модель рентабельности собственного капитала:

$$P_{ск} = \frac{P}{N} * \frac{N}{R} * \frac{C_k}{R}, \quad (4)$$

где:

$\frac{P}{N}$  - рентабельность продаж;

$\frac{N}{R}$  - производительность труда;

$\frac{C_k}{R}$  - капиталовооруженность.

Модель отражает зависимость рентабельности собственного капитала от рентабельности продаж, производительности труда и капиталовооруженности сотрудников субъекта хозяйствования.

Из модели следует, что существует прямая связь рентабельности собственного капитала с производительностью труда и рентабельностью продаж, но обратная связь с капиталовооруженностью.

### *Список рекомендуемых статей:*

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. 314 с.

2. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI. Учебное пособие, 3-е изд., М.: Альпина Пабли., 2016. 218 с.

3. Клементьев А. Алгоритм подбора ключевых показателей для оценки деятельности компании // Финансовый директор №7-8, июль - август 2012. URL: <https://e.fd.ru/article.aspx?aid=292734>

4. Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник, 3-е изд., испр. М.: Эксмо, 2011. - 768 с.

5. Расчет времени реакции на изменение спроса // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2015. URL: <https://fd.ru/articles/40405-raschet-vremeni-reaktsii-na-izmenenie-sprosa>

6. Расчет коэффициента денежной рентабельности операционной деятельности // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2016. URL: <https://fd.ru/articles/40703-raschet-koeffitsienta-denejnoj-rentabelnosti-operatsionnoy-deyatelnosti>

7. Плотников Д. Оценка рентабельности бизнеса и продаж. // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/36796-otsenka-rentabelnosti-biznesa-i-prodaj-po-formule>

8. Какие финансовые показатели необходимы для оценки деятельности предприятия // Финансовый директор: электронная версия журнала. URL: <https://fd.ru/articles/37937-kakie-finansovye-pokazateli-neobhodimy-dlya-otsenki-deyatelnosti-predpriyatiya>

9. Шайхуллина А. ROI: формулы и примеры расчета // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/158746-roi-formuly-i-primery-rascheta>

10. Customer retention: как оценить эффективность стратегии удержания клиентов и исправить ошибки // Веб-сайт Carrotquest. 2018. URL: <https://www.carrotquest.io/blog/customer-retention/>

11. Алферов А. Расчет индекса удовлетворенности клиентов // Интернет-проект Энциклопедия маркетинга. 2012. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/csi.htm>

### ✔ **Вопросы и задания для обсуждения**

1. В чем сущность управленческого учета?
2. В чем состоит суть целей управленческого учета?
3. Что является предметом управленческого учета?
4. Перечислите принципы управленческого учета.
3. Кто является ключевыми пользователями управленческого учета?
4. Что включается в понятия задачи управленческого учета?
5. Какие основные компоненты системы управленческого учета субъекта хозяйствования?
6. В чем коренное отличие управленческого учета от финансового?
7. Какие методы управленческого учета используются в контроллинге?
8. Какие системы учета обеспечивают максимум информации для принятия управленческих решений?
9. Каково место КРІ в стратегическом управлении?
10. Перечислите требования к формулировке КРІ.
11. Какие существуют виды КРІ? В чем их отличия?
12. Какие существуют подходы к разработке КРІ?
13. Чем КРІ отличны от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI)?
14. Какие семь характеристик КРІ дал Д. Пармендер?
15. Суть и цель сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC).
16. Как ССП связана с КРІ?
17. Какие четыре перспективы (направления) выделяются в Balanced Scorecard? Охарактеризуйте их.

18. Сколько должно быть КРІ в сбалансированной системе показателей субъекта хозяйствования? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.

19. Какие этапы внедрения системы ключевых показателей можно выделить?

20. Раскройте суть центров хозяйственной ответственности.

21. В какой последовательности осуществляется построение системы управления затратами по центрам ответственности?

22. Расскажите об организации контроля и анализа затрат в центрах ответственности.

23. Расскажите о центрах прибыли и центрах доходов. Где они формируются?

24. Дайте характеристику центрам инвестиций. Где целесообразно их выделять?

25. В каких случаях имеет место выделение центров финансовой ответственности? В чем их отличие от центров хозяйственной ответственности?

26. Как осуществляется группировка затрат по местам их формирования?

Ответьте на вопросы теста:

✔ **Тестовое задание:**

1. Бюджет - это:

- а) комплекс планирования, отчетности и контроля;
- б) количественное выражение плана, инструментов координации и контроля за его выполнением;
- в) а и б.

2. Бюджетирование - это:

- а) комплекс мероприятий по реализации стратегий;
- б) финансовое выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий;

*в) комплекс планирования, отчетности и контроля на основе системы бюджетов.*

3. Бюджетирование позволяет:

- а) заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса и продуктов;*
- б) обеспечивает финансовую устойчивость субъекта хозяйствования;*
- в) а и б.*

4. Объектом бюджетирования является:

- а) бизнес субъекта хозяйствования в целом;*
- б) бюджетные показатели звеньев логистической системы (Центров ответственности);*
- в) а и б.*

5. Бюджетирование – это основа:

- а) планирования и принятия управленческих решений субъекта хозяйствования;*
- б) оценки финансовой состоятельности;*
- в) а и б.*

6. Бюджетный регламент - это установленный субъектом хозяйствования порядок:

- а) составления, предоставления и анализа бюджетов;*
- б) согласования, консолидации, обработки и оценки бюджетов;*
- в) а и б.*

7. Бюджетный регламент разрабатывается:

- а) для уменьшения субъективизма в бюджетном управлении;*
- б) формирования информационной системы субъекта хозяйствования;*
- в) создания интегрированной системы учета затрат и доходов.*

8. Прежде чем внедрить компьютерные программы, необходимо:

- а) разобраться с организацией внутрифирменного финансового планирования;*
- б) проработать бюджетирование как управленческую технологию;*
- в) а и б.*

9. Чтобы компьютерная программа заработала как часть управленческой технологии, необходимо наличие:

- а) управленческих технологий – проработанной системы внутрифирменного финансового планирования и бюджетирования;*

*б) компьютерной программы, позволяющей считать именно в тех форматах, которые необходимы руководству субъекта хозяйствования для принятия управленческих решений;*

*в) а и б.*

10. Бюджетное управление включает:

*а) технологию и организацию бюджетирования;*

*б) автоматизацию бюджетирования;*

*в) а и б.*

11. К операционным относятся бюджеты:

*а) логистических затрат, коммерческих расходов, капитальных вложений, цеховой себестоимости;*

*б) производства, потребностей в материалах, затрат на оплату труда, общепроизводственных и коммерческих расходов;*

*в) а и б.*

12. Неотъемлемой частью технологии бюджетного управления являются:

*а) графики и процедуры составления, согласования, консолидации и утверждения бюджетов;*

*б) отчеты об исполнении бюджетов, их анализ и корректировка;*

*в) а и б.*

13. Основной принцип бюджетного регламента:

*а) директивное планирование, когда все принятые и утвержденные целевые показатели и нормативы обязательны к исполнению;*

*б) скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку бюджетных наметок по окончании каждого месяца;*

*в) а и б.*

14. Как управленческая технология бюджетирование - это инструмент:

*а) планирования затрат;*

*б) контроля за состоянием финансовой ситуации;*

*в) а и б.*

15. Управленческий учет - это:

*а) оперативная система управления субъектом хозяйствования;*

*б) сведение потоков информации о затратах в единую базу с целью определения себестоимости;*

*в) интегрированная система учета затрат и доходов для принятия управленческих решений.*

16. Объектами управленческого учета являются:

- а) производственная деятельность субъекта хозяйствования;*
- б) затраты и результаты субъекта хозяйствования;*
- в) а и б.*

17. В управленческом учете используются:

- а) некоторые элементы метода бухгалтерского учета;*
- б) приемы и методы, применяемые в статистике и экономическом анализе;*
- в) а и б.*

18. К принципам управленческого учета можно отнести:

- а) непрерывность деятельности субъекта хозяйствования;*
- б) использование единых планово-учетных единиц измерения в планировании и учете;*
- в) а и б.*

19. Цели управленческого учета:

- а) контроль, планирование и прогнозирование экономической деятельности субъекта хозяйствования;*
- б) выбор наиболее эффективных путей развития субъекта хозяйствования, развитие базы ценообразования;*
- в) а и б.*

20. Под центром ответственности принято понимать звено логистической системы (Центр ответственности), руководитель которого:

- а) отвечает за получение доходов, но не несет ответственности за затраты;*
- б) отвечает за доходы и затраты своего подразделения;*
- в) оказывает непосредственное воздействие на результаты деятельности и несет за них ответственность.*

21. Центр затрат - это центр ответственности, руководитель которого:

- а) отвечает за затраты и доходы своего звена логистической системы;*
- б) контролирует затраты, но не контролирует прибыль;*
- в) отвечает за получение доходов, но не несет ответственности за затраты.*

22. В отечественной экономике субъекты хозяйствования представлены в основном центрами:

- а) затрат или доходов;*
- б) прибыли и инвестиций;*
- в) доходов и прибыли.*



23. Основная задача центров ответственности:

- а) максимально снизить затраты субъекта хозяйствования и получить максимальную прибыль;*
- б) свести к минимуму вложения, необходимые для достижения заданного результата;*
- в) а и б.*

24. По отношению к процессу производства выделяют центры затрат:

- а) производственные и обслуживающие;*
- б) хозрасчетные и аналитические;*
- в) а и б.*

25. Внедрение управленческого учета по центрам ответственности позволяет:

- а) упростить процедуру ведения синтетического и аналитического учета посредством накопления информации по счетам отклонений;*
- б) создать условия для формирования отчетности по потребностям и повысить обоснованность принимаемых управленческих решений;*
- в) а и б.*

26. Проблема оценки звена логистической системы обычно сводится к следующему:

- а) выбору показателей, наилучшим образом характеризующих деятельность структуры подразделения;*
- б) оценке выполнения плановых заданий и соблюдения установленных норм и нормативов по этим показателям;*
- в) а и б.*

27. Места возникновения затрат - это:

- а) первичные единицы учета, характеризующиеся единообразием функций и производственных операций;*
- б) технологические единицы (машины, технологические линии, станки, и т. д.);*
- в) а и б.*

28. К затратам мест формирования целесообразно относить затраты:

- а) непосредственно связанные с результатами деятельности звеньев логистической системы субъекта хозяйствования;*
- б) накладные расходы звеньев логистической системы субъекта хозяйствования;*
- в) а и б.*

29. По местам формирования затрат и центрам ответственности учитывают:

- а) только отклонения от норм и нормативов;*
- б) все затраты;*
- в) затраты, относящиеся только к центру ответственности.*

30. При группировке по местам формирования затраты подразделены:

- а) на основные и вспомогательные;*
- б) первичные и вторичные;*
- в) а и б.*

31. Все затраты логистической системы субъекта хозяйствования должны быть:

- а) отнесены на основные места их формирования;*
- б) распределены между видами конечной продукции субъекта хозяйствования;*
- в) а и б.*

31. Матричное представление регистра сводного учета и группировки затрат по местам формирования позволяет:

- а) увязать нормирование и учет по видам, местам и целевому назначению расходов;*
- б) избежать дублирования и обеспечить единую последовательность формирования показателей затрат;*
- в) а и б.*

32. Трансфертная цена - это цена, устанавливаемая:

- а) на транзитную продукцию;*
- б) продукцию, передаваемую в другое звено внутри логистической системы субъекта хозяйствования;*
- в) бартерную продукцию.*

33. Трансфертные цены бывают:

- а) рыночными;*
- б) затратными;*
- в) а и б.*

34. Чаще всего расчет трансфертной цены осуществляется на базе:

- а) себестоимости;*
- б) рыночной стоимости;*
- в) сравнительной стоимости.*

35. Основной задачей на этапе предварительного выделения центров ответственности является:

- а) учет ответственности работников за соблюдение технологических параметров и качество продукции и оказываемых услуг;*
- б) формирование идеологии выделения центров ответственности;*

*в) а и б.*

36. При построении схем взаимодействия центров ответственности используют следующие информационные материалы:

*а) внутренние положения подразделений;*

*б) должностные инструкции;*

*в) а и б.*

37. При формировании пакетов показателей деятельности центров ответственности используются:

*а) формы внутрифирменных планов и отчетов, на основе которых сформированы центры ответственности;*

*б) нормативные федеральные ведомственные документы, технологические инструкции;*

*в) а и б.*

38. Функции контроля:

*а) фиксация достигнутых показателей и определение степени их отклонения от запланированных;*

*б) разработка мероприятий по преодолению негативных тенденций;*

*в) а и б.*

39. Смета - это:

*а) план на определенный период времени;*

*б) таблицы для расчета себестоимости;*

*в) а и б.*

40. Центры ответственности подразделяются:

*а) на основные и вспомогательные;*

*б) учетные и контрольные;*

*в) а и б.*

41. Задачи отдела учета и контроля затрат:

*а) реальный учет всех денежных потоков;*

*б) занесение в базу данных всех расходов с особой детализацией;*

*в) а и б.*

42. Основная цель внедрения корпоративной информационной системы:

*а) сведение потоков информации в единую базу;*

*б) создание информационного массива для управления логистической системой;*

*в) а и б.*

43. Нормы предназначены:

*а) для ведения оперативной и статистической отчетности;*

- б) планирования потребности в материалах;
- в) а и б.

## ✓ **Задачи**

### Задача 1

Начальное сальдо бюджета денежных средств на начало II квартала составило 2000 тыс. руб. В квартале предполагаются поступления на расчетный счет в размере 1500 тыс. руб. и в кассу 800 тыс. руб. Планируемые затраты в квартале составят: - выплата заработной платы 400 тыс. руб.;

- оплата материалов 300 тыс. руб.;
- погашение процентов за пользование кредитом 50 тыс. руб.;
- оплата коммунальных услуг 24 тыс. руб.;
- амортизационные отчисления 16 тыс. руб.

Рассчитайте сальдо бюджета денежных средств на 1 июля.

### Задача 2.

В течение отчетного месяца предприятие приобрело товар для последующей его перепродажи на сумму 300 тыс. руб. с НДС. В течение месяца на расчетный счет поступило 200 тыс. руб.

Товар реализовывался с наценкой 30%. На последнее число месяца балансовая стоимость товарного запаса зафиксирована в размере 40 тыс. руб. Каков размер дебиторской задолженности на последнее число месяца?

### Задача 3.

В плановом периоде на рынке прогнозируется тенденция снижения наценки на 10%. Предприятие планирует наращивать объемы продаж с целью преодоления кризисного явления на рынке.

Общехозяйственные расходы предприятия составляют 120 тыс. руб. с НДС в месяц, удельные переменные затраты предприятия составляли 560 руб. без НДС, товар реализовывался по цене 1200 руб. с НДС.

Предприятию требуется в плановом периоде выплатить "тело" кредита в размере 500 тыс. руб. и уплатить штраф за просрочку оплаты НДФЛ на 1 день позже даты выдачи заработной платы в размере 50 тыс. руб. Какой минимальный план продаж необходимо установить для менеджеров, если стоит задача заработать прибыль в размере 40 тыс. руб.?

### Задача 4.

Спланируйте доходы и расходы на май месяц, если известно, что организация оказывает консультационные услуги по открытию и ведению малого бизнеса. В организации работают трое сотрудников. Продолжительность одной консультации составляет 1 ч. Стоимость ее 400 руб. Арендная плата за помещение с учетом коммунальных платежей

составляет 60 тыс. руб. в месяц. Отдельно оплачивается электроэнергия. Ежемесячный платеж составляет 3500 руб. Расходы на канцтовары и бумагу составляют 12 тыс. руб. в месяц. Стоимость приобретенной копировальной и компьютерной техники в текущем году составляла 160 тыс. руб. с НДС, срок ее службы 3 года. Стоимость мебели в офисе составила 240 тыс. руб. без НДС, срок ее службы 5 лет. Организация в феврале месяце получила кредит на развитие бизнеса в размере 750 тыс. руб. на 2 года под 15% годовых. Выплата "тела" кредита предполагается ежемесячно равными частями.

### Задача 5

Составьте бюджет доходов и расходов. Оцените отклонение фактических показателей от плановых. Предприятие занимается производством и реализацией продукции. В отчетном периоде планировалось произвести и реализовать продукцию в количестве 12 тыс. ед., на ее производство затрачены материалы на сумму 250 тыс. руб. без НДС (оплата поставщику произведена сразу по факту поставки), заработная плата всего персонала за период составила 150 тыс. руб., страхование от несчастных случаев на предприятии составляет 0,7%, амортизационные отчисления 10 тыс. руб., расходы на электроэнергию, затрачиваемую на технологические нужды, составляют 7 тыс. руб. в месяц без НДС, прочие расходы по обычным видам деятельности составили 40 тыс. руб. без НДС. По факту реализовано 91% продукции.

Коммерческие расходы за период составили, как и предполагалось, 40 тыс. руб. Зарботная плата административного персонала за период 120 тыс. руб. Прочие общехозяйственные расходы 50 тыс. руб. без НДС.

Норма прибыли при реализации продукции оптовым покупателям составляет 20%, розничным покупателям 50%.

Оптовым покупателям реализовано 95% продукции, 5% розничным покупателям. По статистике 70% оптовых покупателей оплачивают свою продукцию в течение текущего месяца, оставшиеся 30% в следующем. Ожидались поступления за реализованную продукцию в прошлом месяце в размере 650 тыс. руб., но по факту на расчетный счет поступило 590 тыс. руб.

В текущем месяце предприятие реализовало невостребованное оборудование на сумму 240 тыс. руб. без НДС. Данная реализация не предполагалась.

Предприятие в текущем периоде планировало и взяло кредит в размере 1 млн руб. под 12,9% годовых на 5 лет. Выплата основного долга по кредиту происходит равными долями.

### Задача 6

Используя данные таблицы, определите:

а) предварительно рассчитанный коэффициент накладных расходов, приняв в качестве фактора затрат прямые затраты на оплату труда в человеко-часах;

б) ожидаемую сумму накладных расходов с учетом фактически сложившегося фактора затрат;

в) полную себестоимость каждого изделия.

Исходные данные:

Изделие	Сумма расходов, руб.		Объем производственной продукции, т	Цена 1 т	Заработная плата производственных рабочих, руб./т	Прямые затраты руб./т	Прямые затраты, руб./т	Количество отработанных машинно-часов
	ОПР	общехозяйственных						
А			18 000	10 000	2 410	8 200	4 500	35 440
Б			18 000	10 200	1 220	8 200	5 200	25 000
В			36 220	10 200	3 250	9 400	4 350	12 800
Г			68 520	8 500	1 510	5 600	3 200	12 800
Итого	4 560 000	7 520 000						

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование контроллинга логистических систем субъектами хозяйствования в организации коммерческой деятельности продиктовано необходимостью повышения слаженности работ всех подразделений и субъекта хозяйствования в целом как части цепи поставок. Конечной целью совершенствования логистической системы субъекта хозяйствования служит снижение логистических затрат и повышение уровня обслуживания клиентов. Для достижения этой цели используются методы, подходы и инструментарий контроллинга.

Обеспечение эффективного выполнения логистических функций и операций, связанных с концепцией контроллинга логистических систем в условиях рынка может быть обеспечено за счет создания субъектом хозяйствования отдела логистики. При этом служба логистики призвана выступить в качестве объединителя (интегратора) материального и сопутствующего ему информационного потока субъекта хозяйствования.

В результате изучения дисциплины «Контроллинг логистических систем» бакалавры сформируют представление об особенностях целенаправленного управления логистическими затратами и особенностях совершенствования деятельности субъектов хозяйствования в цепи поставок.

## ГЛОССАРИЙ

*SSTD* - Единая система решения корпоративных задач

*ЕСМ*-системы - системы управления информацией предприятия

*ERP*-системы - системы для планирования ресурсов предприятия

*СРМ*-системы - системы для управления эффективностью предприятия

*CRM*-системы — системы управления взаимодействием с клиентами

*MES*-системы - производственные управляющие системы

*WMS*-системы - системы управления складами

*СЭД* - системы электронного документооборота

*Администрирование логистической системы* – комплекс управленческих функций и процедур, осуществляемых персоналом логистического менеджмента фирмы для реализации стратегических, тактических и оперативных целей ЛС.

*Аудит логистики фирмы* - это всестороннее изучение организации логистического процесса, состояния и функционирования системы управления и затрат на выполнение логистической деятельности, выявление недостатков в организации, планировании, выполнении и контроле логистики, а также качества логистического сервиса и путей их ликвидации.

*Аутсорсинг* - (англ. *outsourcing*) - передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям - аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Разновидность кооперирования.

*Бенчмаркинг* - это постоянный и системный процесс усовершенствования продуктов, услуг и процессов организации на основе изучения опыта передовых компаний.



*Глобальная логистическая стратегия (global logistics strategy; global sourcing)* - логистическая стратегия, направленная на формирование устойчивых хозяйственных связей между отдельными странами или группами стран на основе международного разделения труда, особенно в форме подетальной и технологической специализации и межотраслевого кооперирования.

*Дистрибуция* – функциональная область логистики, заключающаяся в интегрированном управлении логистическими функциями и операциями по продвижению готовой продукции и сопутствующего логистического сервиса от производителей и (или) оптовых торговых компаний к конечным или промежуточным потребителям.

*Информационная интеграция* - объединение информационных потоков и коммуникационное обеспечение цепей поставок товаров, осуществляемое объединением информационных ресурсов логистики компании на основе клиент-серверных, открытых технологий и технологий унифицированных сообщений и представления данных. Информационная интеграция необходима для построения единого информационного пространства цепи поставок, которое позволяет обеспечить необходимую в современных условиях скорость, полноту и точность получения сведений, нужных для оказания логистических услуг.

*Информационная система и информационная технология* – комплекс программно-технических средств и методов производства, передачи, обработки и потребления информации в цепях поставок.

*Информационный поток* – поток сообщений и данных в речевой, документарной и другой форме, сопутствующей материальному потоку и процессу предоставления услуг в рассматриваемых в цепях поставок и предназначенный для реализации управленческих функций.

*Информационной основой контроллинга* является система показателей управленческого учета (в идеале - система

сбалансированных показателей, Balanced Scorecard), ориентированная на потребности высшего управленческого звена фирмы.

*Логистический сервис* - это результат деятельности логистики, который отражает ее эффективность в отношении полезности времени и места нахождения каждого продукта.

*Операционные решения* - наиболее проработаны и касаются видов деятельности на ближайшее время; для их выполнения требуются достаточно ограниченные ресурсы, а риск небольшой.

*Планирование материальных потребностей (Materials requirements planning - MRP I)*. Использование компьютерных технологий для управления производственными материальными запасами.

*Планирование распределяемых потребностей (Distribution requirements planning - DRP)*. Система планирования распределения готовой продукции, связанная с прогнозированием продаж и централизованным обеспечением заказов в региональных распределительных центрах.

*Планирование (управление) ресурсами предприятия (ERP, Enterprise Resource Planning)*. Данный термин появился в результате развития концепции планирования производственных ресурсов (см. MRP II). ERP-системы - это информационные управляющие системы, которые интегрируют и объединяют множество бизнес-процессов, связанных с операционными или производственными аспектами предприятия.

*Под контроллингом* понимают сферу деятельности топ-менеджмента компании, которая включает в себя процесс обработки данных (сбор, подготовка, переадресация производственной, финансовой и другой учетной информации), планирование, ориентированное на общую цель, а также контроль достижения цели и принятие управленческих решений.

*Реинжиниринг бизнес-процессов* – фундаментальное изменение мышления и радикальное перепроектирование бизнес-процессов,

позволяющее добиться значительного улучшения важных показателей деятельности: затрат, качества, уровня обслуживания и скорости реагирования.

*Стратегические решения* – наиболее важные, задающие общее направление деятельности организации, оказывают долгосрочное влияние, требуют больших ресурсов и считаются наиболее рискованными.

*Тактические решения* - связаны с реализацией стратегии в среднесрочном плане, прорабатываются на более детальном уровне, требуют меньших ресурсов и сопряжены с определенным риском.

*Управление цепями поставок (SCM - Supply Chain Management)*, - это интегральный подход к бизнесу, раскрывающий фундаментальные принципы управления в логистической цепи, например, формирование функциональных стратегий, организационной структуры, методов принятия решений, управления ресурсами, поддерживающих функций, систем и процедур.

*Цель управления цепями поставок* состоит в минимизации общих логистических издержек при удовлетворении данного фиксированного спроса.

*Цель поставок* – 1) (объектный подход) связанная структура бизнес-единиц, объединенная отношением «поставщики – фокусная компания-потребители» в процессе создания и реализации товаров, имеющих ценность для конечного потребителя, в соответствии с требованиями рынка; 2) (процессный подход) последовательность потоков, процессов, которые имеют место между различными конкурентами (звеньями) цепи и комбинируются для удовлетворения потребителей в товарах и услугах

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. **Грибов, В.Д.** Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие для студ. вузов по напр. 080200-«Менеджмент»; доп. УМО/ В.Д.Грибов, Л.П.Никитина.- М.: Инфра-М, 2013 - 311с. - ISBN 978-5-16-004870-3

2. **Карминский, А. М.** Контроллинг [Текст] / А. М Карминский.- М.: Форум; - М.: Инфра-М, 2013 - 336 с. - ISBN 978-5-8199-0529-6, ISBN978-5-16-006166-5

3. **Романова, Ю.А.** Эффективность контроллинга в публичном управлении в социальной сфере: теория, современное состояние, перспективы развития [Текст] / Ю.А. Романова, А.О. Егоренко, М.А. Халилова. - Дашков и К, 2014 - 139 с.

### Дополнительная

1. **Акперов, И.Г.** Информационные технологии в менеджменте [Текст]: учебник для студ. по напр. «Менеджмент»; доп. УМО/И.Г.Акперов, А.В.Сметанин, И.А.Коноплева. - М.: Инфра-М, 2013 - 400с.

2. **Буреш, О.** Бизнес-контроллинг [Текст] / О. Буреш, Л. Гербеева, Н. Чигрова, Л. Солдатова . – ОГУ, 2013 - 146 с.

3. **Левкин, Г. Г.** Контроллинг и управление логистическими рисками [Текст] / Г. Г. Левкин , Н. Б. Куршакова. - Директ-Медиа, 2015 - 142 с.