

УДК 33-65

Контроллинг логистических процессов: цель, задачи и принципы

09, сентябрь 2012

Волкова А.Е., Ляхович Д.Г.

МГТУ им. Н.Э. Баумана
dekan@ibm.bmstu.ru

Высокая комплексность логистических систем и выросшие требования к услугам, оказываемым службой логистики предприятий, усиливают необходимость в целенаправленных мероприятиях по планированию, организации, контролю и координации функциональных подсистем логистики [1]. С помощью формирования всеохватывающих учета затрат, произведенных работ, предоставленных услуг и системы показателей контроллинг логистических процессов должен стремиться актуально корректировать сложившуюся на предприятии фактическую ситуацию.

Задачи контроллинга логистических процессов [1, 2]:

- организация управления сферой информационного обеспечения логистической системы: развитие информационной системы службы логистики; анализ и интерпретация данных (информации), принимая во внимание логистические цели; удовлетворение потребностей в данных (информации) и информационного применения в службе логистики, предотвращение потери данных (информации); передача данных (информации) в функциональные подразделения службы логистики и остальные подразделения предприятия, а также внешним организациям;

- планирование логистических мероприятий для обеспечения: гарантии унифицированной, формализованной системы планирования логистических мероприятий; корректировки результатов анализа для фиксирования логистической цели; выработки логистической цели; координации процесса постановки цели и задач в подсистеме логистики производства; проверки предпосылок планирования и планов, принимая во внимание согласование с настоящими целями; формирования оптимального плана службы логистики;

- осуществление контроля службой логистики: выяснение фактических показателей; установление степени достижения цели и задач посредством сравнения плановых показателей с фактическими, согласованности между отделами и во времени на предприятии; анализ причин расхождений; выработка предложений для мероприятий корректировки; осуществление согласования взаимодействия с внешними организациями; контроль соответствия плановых экономических показателей с фактическими от затрат и услуг.

Контроллинг логистических процессов принципиально может быть представлен в виде шести этапов, каждому из которых соответствуют свои оперативные и стратегические инструменты [1, 2].

Этап 1. Постановка цели и задач. Чтобы цели как инструмент контроллинга логистических процессов могли воздействовать, они должны быть: достижимыми, но не слишком легкими; гибкими, т.е. чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении; измеримыми, т.е. цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или

можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута; конкретными, т.е. цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен достигать цель; приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому их достигать.

К полному описанию цели и задач необходимы следующие данные: содержание цели и задач (размер цели и задач и направление цели и задач); объем цели и задач (дата цели и задач и допуски расхождений между плановыми и фактическими показателями); отношение к фонду времени (дата и, соответственно, период времени).

Этап 2. Определение фактической ситуации. Для того, чтобы фактическая ситуация в отдельных логистических подсистемах была определена, должны быть установлены: диапазоны; релевантные параметры и показатели; методы измерения.

Этап 3. Анализ расхождений. Расхождения между плановыми и фактическими показателями анализируются только тогда, когда объявленные допуски расхождений нарушаются, при этом необходимо находить реальные причины данных расхождений. Результатом этого анализа должна быть информация для принятия решений и, как следствие, для проведения мероприятий.

Этап 4. Планирование и реализация мероприятий. Планирование каждого мероприятия должно происходить на основе следующих руководящих принципов: никакого мероприятия без цели и задач, никакой цели и задач без мероприятия; никакого мероприятия без причины, причина должна быть «ядром» мероприятия; при проведении мероприятий назначается ответственное лицо и устанавливаются сроки; мероприятия необходимо оценивать относительно ожидаемых затрат.

Этап 5. Формирование плановых показателей. Необходимость корректировок плановых показателей возникает лишь тогда, когда прибегают к реализации мероприятий по внесению изменений в фактическую ситуацию. При этом базу для установления новых плановых показателей составляют результаты уже осуществленных мероприятий.

Этап 6. Представление отчета о результатах. Отчет содержит данные со степенью детализации, устанавливаемой менеджментом организации, и одновременно служит основой для корректировки или изменения целей, при этом устанавливается дата и период времени; степень детализации; форма представления.

Этап представления отчета о результатах завершает цикл процесса контроллинга, который будет повторяться по мере изменения фактической ситуации.

Литература

1. Bliesener M.-M. Logistik-Controlling: von der Produktivitaet zum Prozess. Muenchen: Valen, 2002. 136 S.
2. Delfmann W., Reihlen M. Controlling von Logistikprozessen. Analyse und Bewertung logistischer Kosten und Leistungen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2003. 420 S.