

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Гжельский государственный университет»
(ГГУ)



**Материалы
международного научного форума
«Образование. Наука. Культура»
(20 ноября 2019 г.)**

Сборник научных статей

**Часть 3
Международная научно-практическая конференция
«Экономика и управление: инновационное решение проблем в
условиях кризиса»**

Гжель
2020

М 34 **Материалы международного научного форума «Образование. Наука. Культура» (20 ноября 2019 г.).** В 5 ч. Ч. 3. Международная научно-практическая конференция «Экономика и управление: инновационное решение проблем в условиях кризиса» [Электронный ресурс]: сборник научных статей / Отв. ред. Н. В. Осипова. – Гжель: ГГУ, 2020. – 286 с. // ГГУ: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.art-gzhel.ru/>

В настоящее научное издание вошли материалы докладов международной научно-практической конференции «Экономика и управление: инновационное решение проблем в условиях кризиса», состоявшейся в рамках международного научного форума «Образование. Наука. Культура» в Гжельском государственном университете 20 ноября 2019 г.

В работе форума приняли участие более пятисот научных и педагогических работников из России, Белоруссии, Казахстана, Китая, Кубы, Молдовы, Узбекистана, Украины, Франции.

М. Ж. Банзекуливахо

Полоцкий государственный университет, Республика Беларусь, г. Новополоцк

А. В. Домкина

КУП «Минскоблдорстрой», Республика Беларусь, г. Минск

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся внешней среды многие субъекты хозяйствования осознают важность не только концентрации внимания на внутреннем состоянии дел и решении оперативных задач в деятельности цепей поставок, но и выработки стратегии поведения и эффективного механизма реализации этой стратегии.

Это обуславливает рост интереса многих предприятий и научного сообщества к вопросам стратегического управления цепями поставок, разработке механизмов доведения ее до всех сотрудников, интеграции в системы принятия управленческих решений на всех уровнях управления цепями поставок.

Мировой опыт и научно-практические исследования в сфере управления цепями поставок подтверждают, что для поддержания устоявшегося развития субъектов хозяйствования появляется необходимость применения новых подходов к управлению, способных обеспечить эффективность их функционирования в рыночных условиях, одним из которых и является контроллинг.

С помощью контроллинга управляются процессы цепей поставок, ориентируя их на достижение не только оперативных, но и стратегических целей. Контроллинг является современной технологией, позволяющей интегрировать традиционные методы учета, анализа, планирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятия на ее основе системных обоснованных управленческих решений. Сегодня контроллинг является одним из существенных инструментов управления предприятия.

Квоты, стандарты и нормы основываются на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым, нежели с будущим предприятия. Таким образом, управление на основе традиционного контроля тормозит активное опережающее использование будущих возможностей [1, с.142].

Традиционная система контроля сослужила предприятиям хорошую службу, когда изменение внешней среды было еще настолько постепенным, что допускало замедленные реакции. С ростом динамичности рыночных отношений возникла необходимость в том, чтобы основывать контроль на будущих событиях и действиях.

В опережающем (или упреждающем) контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на изменение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В реализации акцент смещается соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей.

В основе контроллинга производства лежит упреждающий контроль, что позволяет ему, либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результатов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их [2].

Таким образом, контроллинг представляет собой гарантию выполнения планов и повышения эффективности управления предприятием.

Система контроллинга включает в себя управленческий учет, планирование, контроль и анализ, повышает эффективность управления предприятием и обеспечивает координацию управленческой системы в целом, сокращая затраты времени на принятие управленческих решений [3, с.241].

Роль контроллинга в повышении эффективности процессов управления отображена в таблице 1.

Таблица 1 – Роль контроллинга в повышении эффективности процессов управления

Критерий эффективности процессов управления	Роль контроллинга в повышении эффективности процессов управления
1	2
Уровень управляемости процессов	Координация, анализ и контроль над постановкой и сопровождением процессов принятия и реализации управленческих решений; Повышение информационной целостности системы, отдельных подсистем.
Ориентированность на поставленную цель	Стратегическая координация принимаемых управленческих решений, деятельности подразделений, персонала; Обеспечение взаимосвязи внешних источников стратегических целей и персонала; Обеспечение соответствия оперативных планов стратегическим; Обеспечение информационной целостности подразделений.
Длительность цикла и уровня прямооточности процессов управления	Экономия времени принятия управленческих решений; Интеграция подразделений.
Конкретный механизм реализации процесса	Внесение корректив в процессы управления в результате мониторинга производственной системы.
Результативность	Сокращение рисков принятия управленческих решений, несоответствующих цели; Сокращение времени принятия управленческих решений на этапах стратегического планирования, рисков принятия необоснованных стратегических целей и ориентиров.

Примечание: собственная разработка на основании [2]

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать вывод, что контроллинг выполняет различные функции, направленные на повышение эффективности процессов управления (координации, анализа, сокращения, обеспечения), что позволяет достичь необходимого результата.

Применение контроллинга в логистической системе предприятия является фактором обеспечения его успешной производственно-хозяйственной деятельности.

В частности, результатом внедрения контроллинга логистическую систему предприятия являются:

- возможность быстро и точно произвести расчет цены на принятый заказ при договорной цене, а также принять заказ при фиксированной цене в случае, если цену предлагает заказчик;

- создание формализованных информационных потоков (документооборота), что позволяет оперативно фиксировать текущее состояние выполнения тех или других показателей;

- возможность спланировать текущую деятельность и предусмотреть ее результаты, построить модель будущего состояния предприятия;

- обеспечение текущего контроля и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- возможность определения реальных причин тех или иных явлений и формирования стиля управления;

- автоматизация функции учета, контроля, анализа и планирования деятельности предприятия.

Логистический контроллинг направлен на обеспечение руководителей различных звеньев управления актуальной информацией о состоянии логистических процессов предприятия в макро- и микросреде [4, с.344].

На сегодняшний день, в качестве международного межотраслевого стандарта, при управлении цепями поставок активно используется SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference model – референтная модель операций в цепях поставок), которая позволяет описать и создать основу для планирования, контроллинга и совершенствования управления цепями поставок, как в рамках глобальных проектов, так и для специфических целей конкретного предприятия.

В контексте разработки системы контроллинга, использование SCOR- модели поможет решить следующие задачи:

- моделирование бизнеса, идентификация основных категорий процессов и связей между ними;
- определение набора KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) стратегического (и частично тактического) уровня;
- установка целевых значений KPI стратегического уровня на основе бенчмаркинга;
- анализ узких мест в цепи поставок;
- определение направлений реинжиниринга на основе анализа лучших практик процессов;
- оценка перспектив внедрения передовых технологий и концепций (их влияние на показатели результативности процессов цепи поставок).

Показатели оценки эффективности функционирования цепи поставок в SCOR-модели условно разделяются на две группы.

Первая группа состоит из показателей функционирования цепи (Performance Attributes). Это сгруппированные метрики, используемые для установки направлений стратегии управления цепями поставок. Сами по себе показатели деятельности не могут быть измерены, с их помощью лишь задают направление стратегии.

В SCOR-модели выделяются следующих 5 аспектов функционирования цепей поставок: надежность в цепи поставок при обеспечении доставки нужного продукта, в нужное время и место, в надлежащем состоянии и упаковке, нужного количества, с правильной документацией, нужному потребителю;

- отклик цепи поставок (длительность логистических циклов) – скорость прохождения товара по цепи поставки к потребителю;

- маневренность (динамичность) цепи поставок – темп, с которым цепь поставок реагирует на изменения ситуации на рынке с целью получения или сохранения конкурентных преимуществ;

- затраты на управление цепями поставок – издержки, связанные с операциями по управлению цепями поставок;

- управление активами в цепи поставок – эффективность управления активами (основными средствами, управление запасами, оборотным капиталом) в обеспечении удовлетворения спроса.

Аспекты функционирования цепей поставок также условно делятся на внешние (ориентированные на клиента) и внутренние (ориентированные на бизнес-процессы фокусного предприятия).

Вторая группа состоит из метрик (Metrics). Метрики (система измеряемых показателей) предназначены для оценки возможности достижения стратегических целей, обозначенных в терминах показателей функционирования цепи поставок. Это установленный стандарт для оценки деятельности или процесса. Метрики SCOR-модели используются в целях диагностирования проблем цепи поставок.

SCOR-модель выделяет три уровня метрик (групп показателей). Первый уровень содержит показатели, диагностирующие общее состояние цепи поставок. Они известны как стратегические метрики или группы ключевых показателей деятельности (KPI – Key Performance Indicators). Сравнительный анализ данных показателей первого уровня помогает в постановке реальных целей и задач для выбранного стратегического направления. Второй уровень включает показатели, которые в свою очередь являются диагностирующими для метрик первого уровня и помогают выявить причины отклонения запланированных значений. Третий уровень содержит показатели, которые соответственно служат для диагностики причин отклонений метрик второго уровня [5].

Таким образом, SCOR-модель помогает решить задачи, которые будут способствовать развитию контроллинга на предприятии. Это в свою очередь приведет к улучшению ключевых показателей деятельности предприятия, а также повышению эффективности управления цепями поставок.

Список литературы

1. *Исаев И. И.* Оптимизация процессов управления качеством в области морской техники: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГМТУ, 2006. 208 с.

2. Контроллинг как инструмент обеспечения стабильности организации в период кризиса [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// koet.syktso.ru/vestnik/2009/](http://koet.syktso.ru/vestnik/2009/) (Дата доступа: 19.10.2019).
3. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский [и др.]. М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2009. 336 с.
4. *Сергеев В. И.* Логистика в бизнесе. М.: ИНФРА-М, 2011. 608 с.
5. APICS for Business [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http:// supply-chain.org> / (Дата доступа: 15.10.2019).