

FTAXP 06.56.51
ӘОЖ 658.7:622.24

М.Б. ТЫШКАНБАЕВА,¹

физ.-мат.ғ.к., доцент.

К.С. ЧАКЕЕВА,¹

т.ғ.к., доцент.

М.Ж. КОНЫРБЕКОВ,¹

PhD, доцент.

М.А. ИМАНБЕКОВА,¹

т.ғ.к., доцент.

«Тұран» университеті¹

ЛОГИСТИКАДАҒЫ КОНТРОЛЛИНГТІҢ МАҢЫЗЫ

Андатпа

Компанияның логистикалық менеджментін жетілдіру, логистикалық шығындарды төмендету және клиенттерге қызмет көрсету деңгейін арттыру мақсатында контроллингтің әдістемелерін енгізу және логистикалық тәуекелдерді басқару есебінен логистикалық жүйені трансформациялау үшін қажетті логистикалық функциялар мен операцияларды орындаудың тиімділігі қазіргі заманғы логистикалық менеджменттің өзекті міндеті болып табылады. Мақалада логистикалық жүйелерде контроллингті жүргізудің үш маңызды аспектісі қарастырылған: шаралардың белгілі бір жүйесін (сандық және сапалық көрсеткіштерді, параметрлерді, қарым-қатынас шкалаларын және артықшылық) белгілеу, басқару шешімдерін қабылдау нәтижелерін тікелей өлшеу, нәтижелерді өлшеуді (мониторингті) жүргізудің уақыт аралығын таңдау. Пайдалану кезінде контроллинг бірқатар сандық көрсеткіштерді пайдаланылатын төмендету үшін энтропия жүйесі ұсынылды, нақты деректер типтері. Контроллинг процесін жүргізу үшін логистикалық шығындарды бақылаудың сандық көрсеткіштері топтастырылды және жүйеленді, өзгерістерді басқаруға қатысты контроллингтің мәні талданды және ұсыныстар берілді. Белгілі бір мерзімге материалдарға тапсырыс беру тәсілін таңдау болып табылатын қойма қорларын басқару әдістемесін әзірлеу, сондай-ақ тапсырыс ырғағын және сатып алудың тиісті саясатын қалыптастыру сияқты контроллинг функцияларын талдау негізінде логистикалық жүйенің жұмыс істеу тиімділігін және кәсіпорынның логистикалық менеджменті персоналының қызметін бағалау және олар қабылдаған шешімдердің нәтижелерін бақылау айқындалады, логистиканы басқару нәтижелері өлшенеді (логистикалық операциялар мен функцияларды орындау тиімділігінің сандық өлшемдерін қолдану).

Тірек сөздер: контроллинг, логистика, логистикалық жүйелер, қойма операциялары, тауар ағындар, сатып алу саясаты, тапсырыс беруші, бағалау.

Логистикада контроллинг жүргізу логистикалық іс-әрекетті бағалаудың заманауи әдістемелердің бірі болып табылады. Контроллинг – экономикалық талдау, жоспарлау әдістерінің түйісуінен пайда болған қазіргі заманғы басқару практикасындағы салыстырмалы жаңа әдіс, яғни жаңа басқару жолы. Жалпы контроллингтің негізгі міндеті болашақ іс-әрекетті сараптау, жүйенің энтропиясын қадағалап, төмендету. Бұл мәселенің үш аспектісін атап көрсетуге болады: біріншіден, шаралардың белгілі бір жүйесін (сандық және сапалық көрсеткіштерін, өлшемдерін, қарым-қатынас пен артықшылық шкаласын) белгілеу; екіншіден, басқарушылық шешімдерді қабылдау нәтижесін тікелей өлшеу; үшіншіден, нәтижелерді өлшеу (мониторинг) жүргізудің уақыт интервалдарын таңдау [1].

Логистикалық контроллинг логистикалық жүйенің жұмыс істеу тиімділігін және кәсіпорынның логистикалық менеджменті персоналының қызметін бағалау және олардың қабылдайтын шешімдерінің нәтижелерін бақылауға мүмкіндік береді. Негізгі мақсат логистиканы басқару нәтижелерін өлшеу (логистикалық операциялар мен функцияларды орындау тиімділігінің сандық өлшемін қолдану).

Контроллинг арқылы логистикалық жүйелер тиімділігінің кешенді сараптау көрсеткіштері ретінде төменгі пункттерді атауға болады:

- ♦ логистикалық инфрақұрылымға салынған инвестициялардың қайтарымдылығы;
- ♦ логистикалық операциялық шығындар мен толық шығындар;
- ♦ логистикалық циклдардың ұзақтығы;
- ♦ тұтынушыларды сапалы логистикалық сервиспен қанағаттандыру дәрежесі;
- ♦ логистикалық жүйенің өнімділігі.

Контроллингтің спецификалық міндеттері:

- ♦ стратегиялық мақсаттарды өзгермелі сыртқы жағдайларға бейімдеу;
- ♦ жедел жоспарларды кәсіпорынның стратегиялық даму жоспарымен үйлестіру;
- ♦ бюджеттерді (жоспарларды) құруды үйлестіру және ықпалдастыру;
- ♦ әртүрлі деңгейлердегі менеджерлерді ақпаратпен қамтамасыз ету жүйесін құру;
- ♦ кәсіпорынды басқарудың ұйымдық құрылымын, оның икемділігін және сыртқы ортаның өзгермелі талаптарына тез жауап беру қабілетін арттыру мақсатында бейімдеу;
- ♦ ойлауды және әрекеттерді рентабельділікке бағдарлау;
- ♦ шығындарды азайту жөніндегі іс-шараларды үздіксіз процесс ретінде ұйымдастыру;
- ♦ клиенттерге және табысқа бағдарлану;
- ♦ қызметкерлерді кәсіпорынның мақсаттарына қол жеткізуге олардың нақты үлесі бойынша ынталандыру;
- ♦ табыс өлшемі бойынша клиенттерді үздіксіз бағалау.

Контроллинг процесінің құрамы:

- ♦ жоспарлау;
- ♦ бақылау;
- ♦ есепке алу;
- ♦ талдау;
- ♦ басқарушылық шешімдерді қабылдауға қатысты жағдайларды бағалау.

Контроллинг функциясына қоймалық қорларды басқару әдістемесін әзірлеу кіреді, олар белгілі бір мерзімге материалдарға тапсырыс беру әдісін таңдау, тапсырыс ырғағын және сатып алудың тиісті саясатын қалыптастыру болып табылады. Әдістердің компоненттері – қоймалық қорды толықтыру қор минимумына байланыстыру, материалдық ресурстарға деген ұйымның қажеттілігі анықтағаннан кейін қор көлемін толықтыруға рұқсат ету.

Өзгерістерді басқару контроллингтің тікелей міндеттерінің бірі. Батыс әдебиетінде маркетингпен логистикалық жүйелердегі өзара іс-қимылды талдау үшін «4–P» маркетингтік микстің дәстүрлі ұғымдарын жиі қолданады: «price – product – promotion – place» («баға – өнім – жылжыту – орын»). Осы маркетингтің «4–P» және логистикалық «7–P» қағидаларының интерфейсі баға (шығындар), өнім және орын сияқты сипаттамалар, олардың арасындағы тікелей байланысты бақылау. Нәтижесінде контроллинг логистикада ең оңтайлы шығындар нұсқаларын әзірлеп әртүрлі деңгейдегі басшыларға ұсыныстар береді.

Кез келген ЛЖ сыртқы ортаның тұрақты өзгерістерімен бетпе-бет жағдайда өмір сүреді (нарықтар, экономикалық жағдайлар, бәсекелестер, технологиялар және т.б.), сондай-ақ ЛЖ-нің ішкі жағдайы да (қызметкерлер, қызмет мақсаттары, өнімдер, жоспарлар, процестер, шығындар, тапсырыс берушілер, жеткізушілер және т. б.) өзгерістерге бейім болады. Өзгерістер – бұл бизнестің қалыпты жағдайы, сондықтан ұйым оларға барабар әрекетке дайын болуы қажет, өзгеше жағдайда неғұрлым мықты бәсекелестерге сөзсіз жол береді [1].

Кәсіпорында логистикалық жүйелердің үнемі даму жағдайда болуы персоналды тиімді тәсілдермен ынталандырып отыруды талап етеді, сондықтан қызметкерлерді мотивациялау ЛЖ-дің табысты қалыптасуы мен дамуының қажетті шарты болып табылады. Көп жағдайда қызметкерлердің негізгі құрамы өзгерістерді құптамайды, оларды стресс ретінде қабылдайды, өйткені өзгерістерді жүзеге асыру үшін күш-жігер, ескі, үйреншікті тәсілдерден бас тарту; жаңа біліктілікті меңгеру, іс-әрекеттердің жаңа тәсілдерін зерделеу, бұрын таныс емес рәсімдерді пысықтау, жаңа қарым-қатынастарды қалыптастыру қажет [2]. Мысалы:

- ♦ өзгерістердің бағытталуына бағдарланбайды;
- ♦ тәуекелдерді еріксіз қабылдауға мәжбүр болады;
- ♦ өзгерістерді, олардың нәтижесін қажетсіз деп қабылдайды және қорқыныш сезімде болады;
- ♦ жаңа міндеттерді орындауға қабілетсізбіз деп санайды;
- ♦ жаңа дағдыларға және жаңа мінез-құлыққа, оқуға қабілетті емес және (немесе) ұмтылыс жасамайды.

Осындай күрделі ортада өзгерістерді қалай басқаруға болады?

Оның екі негізгі тәсілін атап көрсетуге болады.

1. Үздіксіз жетілдіру, яғни «кайдзен» әдісі, шағын өзгерістердің тұрақты ағынын қамтамасыз ету. Қандай өзгеріс болмасын күйзеліссіз жүруі қажет, себебі тәуекел айтарлықтай төмендейді, және орынсыз жаңалықтардан бас тарту, әрі сәтсіз жағдайда бұрынғы нұсқаға оралу оңай.

2. Бизнес-үдерістерді реинжинирингтеу – қызметтің маңызды көрсеткіштері: шығындар, сапа, қызмет көрсету деңгейі және әрекет ету жылдамдығы айтарлықтай жақсартылуы қажет. Бұл тұста аталған көрсеткіштердің тұрақты жақсаруына қол жеткізуге мүмкіндік беретін зерделі әдістерді қолдану және бизнес-үдерістерді түбегейлі қайта жобалау қажет. Реинжиниринг идеясы ұйым ағымдағы операцияларды жетілдіру үшін процессті зерттеп, оны басынан бастап жаңалау. Бұл өте «қымбат» әдіс, бірақ қажет болған жағдайда қолдану көптеген компанияларға оң нәтиже әкеледі.

Шығындар мәселесі. Логистикалық шығындар (logistical cost) – логистикалық операцияларды орындауға арналған шығындар болып табылады.

Олардың негізгі құраушылары:

- ♦ көлік-дайындау шығыстары;
- ♦ қорларды ұстауға арналған шығындар.

Осы шығындарды ұдайы қысқарту мүмкіндіктерін қарастырып отыру керек. Ол үшін процестерді жүйелі ұйымдастыру қажет.

Кәсіпорын шегіндегі логистикалық шығындардың өлшемдері:

- ♦ пайызбен көрсетілген сатудан түскен сома;
- ♦ пайызбен көрсетілген таза өнім құны;
- ♦ ақшалай көрсетілген шикізат массасының бірлігіне есептегендегі материалдар, дайын өнімдер.

Логистикадағы шығындарды есепке алу ерекшелігі барлық шығындарды жиынтықтау болып табылады.

Шығындарды есептеу шығындардың пайда болу көздеріне тікелей байланысты, олар – материалдар мен жартылай фабрикаттарды қабылдау, кәсіпорынның кіріс қоймасы, кәсіпорын бойынша ресурстарды тасымалдау жүйесі, дайын өнім қоймасы. Өндірістегі шығын түрлерін анықтауға мүмкіндік беретін әдістер өндірістік процестерде қолданылатын есеп әдісі.

Логистикалық жүйелердегі қызметтің үнемділігін бақылау.

Дәстүрлі есептеу әдістері көбінесе қандай да бір процестермен байланысты шығындардың барлық тізбегін сәйкестендіру мүмкіндігін қамтамасыз ете алмайды. Негізгі себеп шығындардың калькуляциясы жекелеген функционалдық салалар бойынша жүзеге асырылады, ал материалдық ағындар көптеген бөлімшелермен өзара іс-қимыл жасай отырып, бүкіл кәсіпорын арқылы өтеді. Сонымен қатар, дәстүрлі есептеу әдістері шығындарды ірі агрегаттарға біріктіреді, бұл шығу тегі бойынша әртүрлі шығындарға егжей-тегжейлі талдау жүргізуге, қабылданған басқарушылық шешімдердің барлық салдарын, сондай-ақ олардың корпоративтік ұйымға әсерін ескеруге мүмкіндік бермейді. Нәтижесінде бір функционалдық салада қабылданған шешімдер онымен аралас басқа салаларда күтпеген нәтижелер беруі мүмкін.

Логистика материалдық ағын қозғалысының барлық жолында шығындарды операциялық есепке алуды жүргізуді көздейді. Логистикалық «құбыр» деген түсінік бар. Осы есепке алу жүйесі процесс бойынша шығындар сомасының өзгеру көрсеткішін материалдық ағындарды басқару саласында қабылданатын шешімдер тиімділігінің өлшемі ретінде пайдалануға болады [3].

Логистикада негізгі нысаны (талдау объектісі) тұтынушының тапсырысы (клиент, өнім, немесе қызмет) және осы тапсырысты орындау бойынша іс-әрекеттер болып табылады. Шығындардың логистикалық калькуляциясы нақты тапсырыстың (клиент, өнім немесе қызмет) пайдасын анықтауға мүмкіндік беруі тиіс. Шығындардың тиімді калькуляциясын жүргізуге қажетті әрекеттер:

- ♦ талдау сұлбасының құрамына кіретін нақты шығындарды дәл анықтау;
- ♦ уақытша шығындар шеңберін анықтау;
- ♦ баламалы іс-әрекеттерді бағалауға қатысы бар нақты факторларға арналған шығындарды есепке алу;
- ♦ шешім қабылдау критерийін белгілеу.

Логистикалық процестер кәсіпорынның негізгі бөлімшелері (сатып алу, өндіру, өткізу және т.б.) бойынша бір ізді тізбекпен жүреді, бұл ретте шығындарды есепке алу аддитивті болып табылады. Функционалдық салалар бойынша (тігінен) шығындарды айқындауға бағытталған дәстүрлі есептеу әдістері толассыз процесті жүзеге асыру барысында туындайтын шығындарды бөлуге, неғұрлым маңызды шығындар туралы, сондай-ақ олардың бір-бірімен өзара іс-қимылының сипаты туралы ақпаратты қалыптастыруға мүмкіндік бере бермейді.

Логистикалық контроллинг келесі кезеңдерді қамтиды:

- ♦ рұқсат етілген ауытқулар мен мерзімдерді анықтау;
- ♦ қолданыстағы әдістерге сәйкес көрсеткіштер негізінде нақты жағдайды талдау;
- ♦ анықталған тәуекелдер негізінде кемшіліктерді жою бойынша іс-шараларды жоспарлау;
- ♦ өткізілген іс-шаралар нәтижелері бойынша жаңа жоспарлы көрсеткіштерді әзірлеу;
- ♦ есепті бекітілген кезеңділікпен кеңейтілген және қысқартылған нұсқада құрастыру.

Логистика бойынша шешімді дайындауға арналған есептіліктің қаржылық есептен айырмашылығы:

- ♦ логистикалық шығындар бойынша есеп егжей-тегжейлі және бөгде ұйымдарға әдетте жарияланбайтын ақпаратты қамтуы мүмкін;
- ♦ логистикалық шығындар бойынша есеп ауқымды болады.

Логистикалық шығындар бойынша есептің құрылымы мен мазмұны көбінесе қаржылық есептілікке қойылатын нұсқаулықтарға қарағанда, нақты компаниядағы логистикалық шешімдер мен коммуникацияларға қойылатын арнайы талаптарға байланысты болады.

Контроллинг жүргізу бойынша сандық көрсеткіштер талдамасы [4].

Қоймалық операцияларды сипаттайтын параметрлерді екі топқа жіктеуге болады, төмендегі 1-ші кестеде қойма айналымына қатысты 1 топ параметрлері келтірілген.

Кесте 1 – Қоймалық операцияларды сипаттайтын параметрлер

Қойма айналымның айналым қаражатының құнына % алынған қатынасы	Кезең ішіндегі айналым / қоймадағы айналым қаражатының орташа шамасы (%)
Қоймадағы тауарлардың айналым жиілігі	Қоймадағы жылдық өтетін тауар көлемі / қоймадағы айналым қаражатының орташа шамасы
Қоймалау кезеңі	Қоймадағы тауарлардың саны / қоймадан өтетін тауарлардың саны
Нормадан ауытқу	Қоймадағы тауарлардың актуалдық саны – қоймадағы тауарлардың оңтайлы саны / қоймадағы тауарлардың актуалдық саны (%)
Сервис деңгейі	Жеткізілмеген позициялар саны / тапсырыс берілген позициялар саны

Қойма шығындарына байланысты контроллинг жасау реттеріне арналған 2 топ параметрлері келесі 2-кестеде көрсетілген.

Кесте 2 – Қойма шығындарына байланысты

Айналымға байланысты логистикалық шығындар	(Сатып алу шығындары + қоймалау шығындары) / айналым (%)
Қоймалау шығындары	Қоймалау құны / айналым
Айналым бірлігіне қатысты логистикалық шығындар	(Сатып алу шығындары + қоймалауға арналған шығындар) / қойма арқылы өтетін тауарлардың саны
Қойманың ішкі процестеріне байланысты шығындар	Қоймалаудың айналымы шығындары / тауарлардың кіріс және шығыс саны
Комплектация құны	Комплектация құны / позициялар саны
Қойма өнімділігі	Пик позициялар саны / жұмыс уақытының қоры

Тапсырыс беруші тарапынан логистикалық қызметті бағалау параметрлері де контроллинг жүргізудің маңызды сандық көрсеткіштері болып табылады. Келесі 3-кестеде осы параметрлердің топтамасы келтірілген.

Кесте 3 – Бағалау параметрлері

Жеткізілім уақыты	Тапсырысты жіберген сәттен бастап жүк түскенге дейін
Мерзім бойынша сенімділігі	Тапсырыс мезгілінде жеткізілген жүктердің саны / тапсырыстардың жалпы саны
Тапсырыстардың орындалуы	Өңделген тапсырыстардың саны / тапсырыстардың жалпы саны
Жеткізу дәлдігі	Толық орындалған жеткізілімдер / жалпы жеткізілімдер саны
Тапсырыстарды орындау сапасы	Жарнамасыз жеткізілімдер саны / жеткізілімдердің жалпы саны
Вариабельділік	Орындалған экспресс-тапсырыстардың санына экспресс-тапсырыстардың жалпы санының қатынасы

Логистикалық оператор тарапынан логистикалық сервисті бағалау көрсеткіштері 4-кестеде келтірілген.

Кесте 4 – Бағалау көрсеткіштері

Көрсеткіші	Логистикалық оператор тарапынан көрсетілетін қызметтер санаттары
Екі жақты қызметтер	Тапсырыс берушінің талаптарын қанағаттандыру үшін логистикалық әлеуеттерді ұсыну
Қызметтер мазмұны	Физикалық, әкімшілік, диспозитивтік
Қызметтердің шектелу мүмкіндіктері	Ия немесе жоқ
Орындаушы фирма	Логистикалық оператордың өзі немесе қосалқы мердігер
Тапсырыс берушінің түрі	Сыркы немесе ішкі

Жоғарыда келтірілген контроллингке қатысты әрекеттерді қорытындыласақ, логистикалық жүйелердегі контроллингтің басты міндеті үнемділік пен ұйымның материалдық емес ресурстарын жинау және тасымалдау үдерістерінің ең жақсы өтуіне жедел бақылауды жүзеге асыру болып табылады. Демек, тауар ағындарын жақсы ұйымдастыру үшін жоғары тиімділікке тек логистикалық жүйелердегі контроллингті қолдану арқылы қол жеткізуге болады. Контроллинг жүргізушілер менеджерлермен тығыз өзара іс-қимыл жасайды, ішкі кеңесші болады, талдама нәтижесі менеджерлерді, проблемаларды дұрыс шешуге итермелейді.

ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Вебер Юрген, Шеффер Утц. Введение в контроллинг: пер. с нем. / под ред. и предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.
- 2 Левкин Г.Г. Контроллинг и управление логистическими рисками: учеб.-метод. пособие. – Москва – Берлин: Директ Медиа, 2015. – 58 с.
- 3 Саратовцев Ю.И. Место и роль контроля и контроллинга в логистике и управлении цепями поставок // Научно-аналитический журнал «Логистика и управление цепями поставок». – 2016. – № 5(76). – Октябрь.
- 4 Сергеев В.И. Методические материалы по дисциплине «Контроллинг в логистических системах». – М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 106 с.

Аннотация

Эффективность выполнения логистических функций и операций, необходимых для трансформации логистической системы за счет внедрения методик контроллинга и управления логистическими рисками с целью совершенствования логистического менеджмента предприятий, снижения логистических затрат и повышения уровня обслуживания клиентов, является актуальной задачей современного логистического менеджмента. В статье рассмотрены три важных аспекта проведения контроллинга в логистических системах: установление определенной системы мер (количественных и качественных показателей, параметров, шкалы общения и предпочтений), непосредственное измерение результатов принятия управленческих решений, выбор временных интервалов проведения измерений (мониторинга) результатов. При использовании контроллинга рассмотрен ряд количественных показателей, используемых для снижения энтропии системы, предложены конкретные типы данных. Для проведения процесса контроллинга сгруппированы и систематизированы количественные показатели контроля логистических затрат, проанализировано значение контроллинга в отношении управления изменениями и даны рекомендации. На основе анализа функций контроллинга, таких, как разработка методики управления складскими запасами, которая является выбором способа заказа материалов на определенный срок, а также формирование ритма заказа и соответствующая политика закупок, определяется оценка эффективности функционирования логистической системы и деятельности персонала логистического менеджмента предприятия и контролирование результатов принимаемых ими решений, измеряются результаты управления логистикой (применение количественных критериев эффективности выполнения логистических операций и функций).

Ключевые слова: контроллинг, логистика, логистические системы, складские операции, товарные потоки, политика закупок, заказчик, оценка.

Abstract

The effectiveness of logistics functions and operations required for the transformation of the logistics system through the introduction of controlling techniques and management of logistics risks in order to improve the logistics management of enterprises, reduce logistics costs and improve customer service is an urgent task of modern logistics management. The article considers three important aspects of controlling in logistics systems: the establishment of a certain system of measures (quantitative and qualitative indicators, parameters, scales of communication and preferences), the direct measurement of the results of management decisions, the choice of time intervals for measuring (monitoring) results. When using controlling, a number of quantitative indicators used to reduce the entropy of the system are considered, specific types of data are proposed. To carry out the controlling process, quantitative indicators of logistics cost control are grouped and systematized, the importance of controlling in relation to change management is analyzed and recommendations are given. Based on the analysis of controlling functions, such as the development of methods of inventory management, which is the choice of the method of ordering materials for a certain period, as well as the formation of the rhythm of the order and the corresponding procurement policies, determine the rating of efficiency of functioning of logistic systems and activities of personnel of the logistics enterprise management and controlling results of their decisions are measured, the results of logistics management (the application of quantitative performance criteria of logistics operations and functions).

Key words: controlling, logistics, logistics systems, warehouse operations, commodity flows, procurement policies, customer, assessment.