

Кафедра экономики и логистики

Составитель: ст.препод. *В.В. Цынгуева*

Рецензент: канд. экон. наук *И.О. Умешева*

Контроллинг в логистических системах

Методические указания к практическим занятиям



Контроллинг в логистических системах: метод.указания / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Экон. фак.; сост: В.В. Цынгуева. - Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2017. – 10 с.

Методические указания к практическим занятиям предназначены для студентов экономического факультета всех форм обучения и направлений подготовки.

Утверждены и рекомендованы к изданию методической комиссией Экономического факультета (протокол № 9 от «23» 11 2017 г.).

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Контроллинг в логистических системах» относится к обязательной дисциплине вариативной части.

Актуальность дисциплины обусловлена необходимостью правильной подборки, измерения сбалансированных стратегических и оперативных показателей деятельности логистической системы для обеспечения устойчивого и эффективного достижения поставленной цели.

Цель настоящего курса – заключается в раскрытии значимости контроллинга для развития логистической системы, изучения инструментов контроллинга, формировании теоретических и практических знаний в области поставленной цели.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- изучение основ стратегического управления логистическими системами;
- рассмотрение организационных вопросов управления логистическими системами;
- изучение системы показателей логистики;
- изучение методики внедрения интегрированного планирования;
- знакомство с вопросами аудита логистических систем.

В результате изучения дисциплины «Контроллинг в логистических системах» обучающийся должен:

В результате изучения дисциплины «Контроллинг логистических систем» обучающийся должен:

знать: основные бизнес-процессы в организации; основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;

уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

видеть: методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц.

1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Понятие и сущность контроллинга

Предмет и задачи дисциплины. Структура дисциплины.

Тема 2. Назначение и функции контроллинга в логистической системе фирмы.

Определение, задачи. Место в логистической системе.

Тема 3. Роль оперативнокоонтроллинга в управлении фирмой.

Роль контроллинга в управленческом процессе. Характеристика оперативного и стратегического контроллинга.

Тема 4. Методы построения сбалансированной системы показателей

Основные принципы построения сбалансированной системы показателей. Этапы разработки и внедрения.

Тема 5. Последовательность каскадирования сбалансированной системы показателей, и учет особенностей построения компании.

Способы каскадирования сбалансированной системы показателей.

Тема 6. Особенности, достоинства и недостатки матричных структур логистики.

Матричная структура управления в логистике. Использование матричных структур управления. Преимущества матричной структуры. Недостатки матричной структуры.

Тема 7. Способы оценки степени достижения целей и особенности формирования отчетов по оценке результатов логистической деятельности.

Организационные структуры управления компаний с различными типами связи закупок и логистики.

Тема 8. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегий.

Показатели эффективности снабженческой деятельности. Контроль и мониторинг показателей снабженческой деятельности.

Тема 9. Требования, предъявляемые к выбору показателей в системе стратегического планирования на предприятии

Определенные требования предъявляются к системе показателей. Группы показателей.

Тема 10. Последовательность и цикличность процесса логистического контроллинга.

Способы и методы логистического контроллинга. Цикл логистического контроля: понятие и значение.

Тема 11. Организация службы контроллинга на предприятии.

Предпосылки внедрения контроллинга. Организация контроллинга.

Детерминанты. Оформление контроллинга в иерархии предприятия

Тема 12. Логистический аудит и его роль в управлении фирмой.

Этапы логистического аудита предприятия. Цели логистического аудита предприятия. Содержание понятия логистического аудита. Виды аудита.

Тема 13. Бенчмаркетинг: понятие, сущность

Понятие бенчмаркинга. Сущность бенчмаркинга. Этапы процесса бенчмаркинга.

Тема 14. Особенности бенчмаркинга в условиях российской экономики.

Перспективы развития технологии бенчмаркинга в России.

Тема 15. Процедура проведения бенчмаркинга.

Принципы бенчмаркинга. Процесс бенчмаркинга

Тема 15. Стандарты КРІ. Способы и этапы их разработки и внедрения.

Понятие КРІ. Сущность. Способы и этапы внедрения, а также их разработка.

Тема 16. Состав, структура и значение показателей КРІ для цепи для повышения эффективности цепи поставок.

Ключевые показатели эффективности логистической системы. Ключевые показатели эффективности. Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру

Тема 17. Системе мотивации, основанная на управлении показателями

КРІ.

Система мотивации и КРІ: основные понятия. Этапы внедрения системы КРІ. Преимущества и недостатки внедрения системы КРІ

2. ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Выбор логистической системы фирмы

Цель занятия: проанализировать логистические стратегии предприятий, выявить взаимосвязь стратегии логистики и стратегии организации.

Занятие проводится в форме контроля самостоятельной работы студента. За две недели до занятия студенту необходимо выбрать предприятие для анализа логистической стратегии и согласовать выбор с преподавателем. На практическом занятии проводится презентация докладов студентов, посвященных анализу логистических стратегий.

Разработка сбалансированной системы показателей

Цель занятия: разработать сбалансированную систему показателей для логистической службы или логистического оператора.

Формой проведения практического занятия является работа в малых группах (2-3 человека).

Задание 1. На основе стратегической цели, представленной в зависимости от варианта (номера малой группы) в таблице 1, сформировать сбалансированную систему показателей (ССП) для логистического подразделения или логистической фирмы. Также в табл. 1 отмечены проблемы с выполнением базовых требований внешних и/или внутренних потребителей.

Таблица 1 – Исходные данные для выполнения задания

Номер варианта и ФИО студентов	Логистическое подразделение, предприятие	Формулировка стратегии	Проблемы с выполнением базовых требований потребителя в настоящий момент
1	Отдел снабжения производственного предприятия	«Мы обеспечиваем абсолютную надежность снабжения производства на конкурентоспособных условиях закупок и технологическую интеграцию приобретаемых материалов и поставщиков в наши производственные процессы»	Часть опоздания поставки Избыточные запасы материалов
2	Отдел закупок торговой сетевой фирмы	100% соблюдение сроков, определенных основными клиентами при максимальной лояльностью	Поставщики не мотивированы на длительное сотрудничество

Номер варианта и ФИО студентов	Логистическое подразделение, предприятие	Формулировка стратегии	Проблемы с выполнением базовых требований потребителя в настоящий момент
3	Отдел снабжения производственного предприятия	«Мы обеспечиваем бесперебойный поток качественных материалов и сырья при максимальном вкладе отделе закупок в прибыль организации»	Избыточные запасы сезонных товаров Избыточные запасы
4	Логистическая компания (3PL-провайдер)	Повышение прибыли компании путем расширения доли рынка логистических услуг за счет комплекса высококачественных услуг по доставке и ответственному хранению товаров в стандартной таре	Большие сроки выполнения заказа на доставку Текущая проблема: кадров на складе Ошибки при комплектовании заказа
5	Логистическая компания (транспортно-экспедиционное предприятие)	Увеличение прибыли компании за счет оказания нового вида услуг по складированию товаров, прибывающих в Морской порт, и доставке автотранспортом по конкурентоспособным ценам	Длительные сроки доставки Текущая проблема: кадров
6	Логистическая компания (складской комплекс)	Увеличение прибыли компании путем увеличения доли рынка за счет качественных услуг по конкурентоспособным ценам	Ошибки в документах Текущая проблема: кадров, задержка сборки заказов Длительные сроки комплектования заказа
7	Логистическая служба регионального дилера косметической компании, принявшего решение об агрессивном росте	Мы хотим построить систему логистики для обеспечения роста компании в регионе	Низкая оборачиваемость запасов Ошибки в комплектовании заказа Высокие затраты на доставку собственным транспортом

Номер варианта и ФИО студентов	Логистическое подразделение, предприятие	Формулировка стратегии	Проблемы с выполнением базовых требований потребителя в настоящий момент
8	Логистическая служба торговой фирмы по продаже канцелярских товаров	Повышение прибыли компании за счет качественной логистики и конкурентоспособных цен	Ошибки при оформлении документов Опоздания выполнения заказа к назначенному сроку Большие запасы товаров
9	Отдел логистики филиала предприятия по производству молочных продуктов, осуществляющего складирование и дистрибуцию	Повышение качества обслуживания клиентов при максимально допустимой доле логистических издержек в объеме реализации товаров x %	Текущая проблема: кадров, занятых комплектованием заказа Высокий процент списания просроченных товаров
10	Логистическая служба производственного предприятия	Повышение прибыли организации за счет бережливой логистики распределения товаров на региональном рынке	Неэффективное использование собственного транспорта Большие сроки поставок Частые случаи повреждения товаров во время транспортировки

Разработка СП выполняется в следующей последовательности:

1) определение стратегических целей в соответствии с

формулировкой стратегии;

2) построение «стратегической карты»;

3) выбор показателей;

4) определение целевых значений (задачи);

Для каждой перспективы следует определить не более 4-5 целей. Цель должна быть сформулирована в виде краткого предложения, следует конкретизироваться на тех целях, которые имеют большее стратегическое значение, тогда СП объяснит отличие от конкурентов. Для формулировки цели следует использовать глагольные обороты. При выборе стратегических целей необходимо учесть наличие проблем с обеспечением базовых требований потребителей.

Построение «стратегической карты» начинается с представления причинно-следственных связей между отдельными целями, объясняющих

взаимные эффекты, возникающие при достижении целей. Для построения «стратегической карты» можно воспользоваться одним из способов:

1. Начинается с перспектив «Потенциал», цели которой попарно рассматриваются на предмет связи, затем цели этой перспектив проверяются с целями перспектив «Процессы», «Клиенты» и «Финансы». Преимущество метода в том, что «Потенциалу» придается роль базиса всей стратегии.

2. Начинается с перспектив «Финансы» (дедуктивный метод), причем с основной финансовой цели, далее рассматриваются все цели нижних уровней, которые способствуют достижению главной цели. Далее каждая финансовая цель рассматривается на предмет ее взаимосвязи с целями перспектив «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал». После этого рассматриваются взаимосвязи между целями других перспектив. Недостаток в стремлении к полноте. ССП не модель работы компании, а модель стратегии компании и должна содержать избранные цели.

3. Начинается с перспектив «Финансы» (индуктивный алгоритм), но не с цели верхнего, а с нижнего уровня, анализ взаимосвязи цели нижнего уровня с целью верхнего уровня. По такой же схеме связываются все остальные цели перспектив «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал». Благодаря такому подходу большее внимание уделяется рассмотрению роли каждой цели в разработанной системе.

4. Начинается с перспектив «Клиенты», цели которой попарно анализируются. Затем рассматриваются взаимосвязи с целями перспектив «Процессы» и «Потенциал». Затем по методу «снизу вверх» проводится анализ связи с целями перспектив «Финансы». Алгоритм показывает, насколько велико значение перспектив «Клиенты» для стратегического успеха компании.

Неполный пример «стратегической карты» приведен на рис. 1.

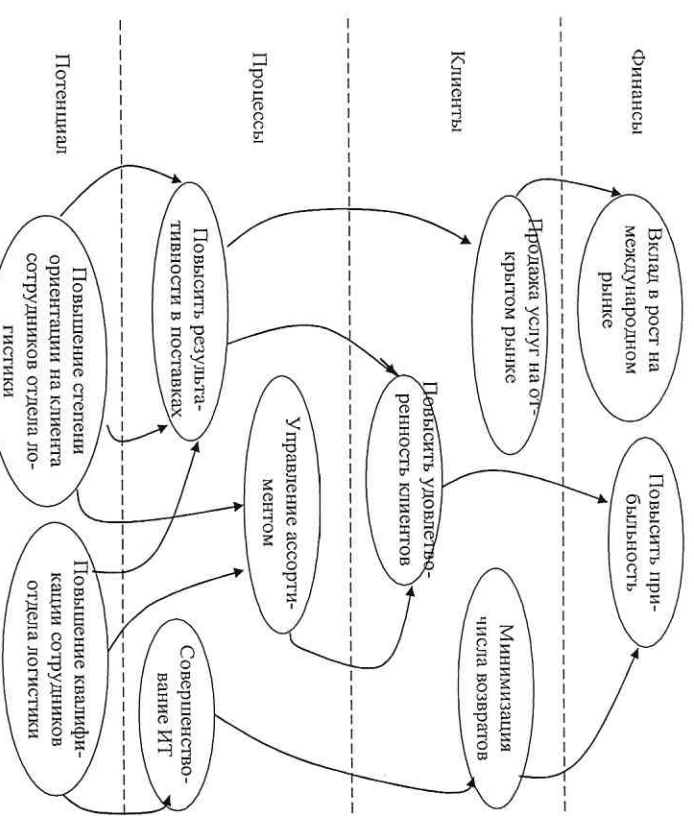


Рис. 1. «Стратегическая карта» отдела логистики (пример)

Выбор показателей осуществляется так, чтобы:

- однозначно выразить содержание стратегических целей (рекомендуется для стратегической цели использовать не больше двух-трех показателей);
- определить степень достижения цели;
- обеспечить развитие управляемого объекта в намеченном направлении.

Перечень показателей приведен в приложении. При выполнении задания необходимо выбрать из этого перечня показатели, соответствующие определенным ранее стратегическим целям. Можно добавить свои показатели.

Целевые значения показателей устанавливаются студентом самостоятельно. При этом горизонт стратегического планирования – 3 года. Целевое значение устанавливается в привязке к окончанию горизонта планирования, а затем по отрезкам периода (по годам). Форма таблицы для

представления результата выполнения задания на данном этапе показана в табл.2.

Таблица 2 – Целевые значения показателей (форма таблицы)

Стратегическая цель	Показатель	Единица измерения	Фактическое значение*	Целевое значение (по годам)
Перспектива «Финансы»				
...				
...				
Перспектива «Клиент»				
...				
...				
Перспектива «Процесс»				
...				
...				
Перспектива «Потенциал»				
...				
...				
Примечание: *Фактическое значение определяется студентом самостоятельно				

Задание 2. После разработки таблицы 2 следует определить способы достижения целей. Реализуемые мероприятия необходимо разделить на две группы: стратегические мероприятия и мероприятия, изменяющие текущую операционную деятельность отдела или предприятия. Форма таблицы для оформления стратегических мероприятий приведена в таблице 3, форма для оформления плана для второй группы мероприятий свободная.

Таблица 3 – План стратегических мероприятий (форма таблицы)

Стратегическая цель	Стратегические мероприятия	Начало	Конец	Ответственный
Перспектива «Финансы»				
...				
...				
Перспектива «Клиент»				
...				
...				
Перспектива «Процессы»				
...				
...				
Перспектива «Потенциал»				
...				
...				

Задание 3. На основе разработанной при выполнении задания 1 сбалансированной системы показателей сформировать отчетные формы для оперативного контроллинга логистической деятельности (на уровне отдела или предприятия в зависимости от варианта). Отчетная форма составляется для первого квартала первого года трехлетней стратегической перспективы.

В табл.4 показана отчетная форма для оперативного контроллинга. На основании полученных результатов предложить корректирующие мероприятия.

Таблица 4 – Отчет по КРІ отдела логистики (предприятия)

Наименование КРІ	Ед. изм.	Периодичность расчета	1 квартал	Стандарт (целевое значение)	Фактический разрыв КРІ, %	Допустимый разрыв КРІ, %

Итак, в результате выполнения задания должны быть получены следующие результаты: сформированы стратегические цели, разработана «стратегическая карта», определен перечень показателей и их целевые значения (стандарты), сформированы необходимые стратегические мероприятия, мероприятия, реализуемые в текущей деятельности и отчетные формы для оперативного контроллинга.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ

3.1. Учебно-методическое обеспечение

Список основной литературы

1. Логистика [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. Г. Каменевой. - М.: КУРС: ИНФРА-М, 2013. - 202 с. - ISBN 978-5-905554-01-8 (КУРС), ISBN 978-5-16-005277-9 (ИНФРА-М).

Основная литература, рекомендованная примерной программой дисциплины, имеется в библиотеке, доступна для студентов.

Список дополнительной литературы

1. Бужкова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице/ под ред. С. Сысоев. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
2. Бауэрсокс Д.Дж., Клоес Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2001. 640 с.
3. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с англ. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
4. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. – СПб.: ООО "Издательство Политон", 1999. – 768 с.
5. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под ред. В.И.Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2004.
6. Бауэрсокс Д.Д., Клоес Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. - 640 с.
7. Заманова М.Е. Закупочная и распределительная логистика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. - 608 с.
8. Коммерческая логистика: Учебное пособие / Под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 253 с.: 60х90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0303-6, 500 экз.
9. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / В.И. Сергеев и др.; Под ред. В.И. Сергеева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - XXX, 634 с.: 70х100 1/16. + (Доп. мат. знанип.com). (п) ISBN 978-5-16-004556-6, 300 экз.
10. Логистика: Учебное пособие / А.Л. Носов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 184 с.: 60х88 1/16. - (Бакалавриат). ISBN 978-5-9776-0315-7, 500 экз.
11. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Анникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009814-2, 500 экз.

Периодические издания

1. Журнал «Логистика и управление цепями поставок»;
2. Журнал «Интегрированная логистика»;
3. Журнал «Логистика»;
4. Журнал «Логинфо».

1.2 Информационное обеспечение

Наиболее актуальную дополнительную информацию по дисциплине можно получить из следующих интернет источников:

1. www.cis-a-centre.ru - Коммерческий информационный аналитический центр.
2. www.sals.ru - НИЦ SALS-технологий «Прикладная логистика».
3. www.e-xecutive.ru/discussions/forum_10677/ - Форум по вопросам логистики.
4. www.loginfo.ru - Журнал «Логинфо».
5. www.logist.ru - Клуб логистов.
6. www.logist-ics.ru - Информационно-консалтинговая служба «Logist-ICS».
7. www.logistic.ru - Информационный портал о логистике, транспорте, таможене.
8. www.logistics.ru - Информационное агентство «Логистика».
9. www.logolink.ru - Информационный портал по логистике.
10. www.madi.ru - Координационный совет по логистике.
11. www.milog.ru - Международный центр логистики при ВШЭ-ГУ.

Составитель

Цынгужева Виктория Владимировна

КОНТРОЛЛИНГ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Методические указания к практическим занятиям

Редактор Т.К. Коробкова

Компьютерная верстка

Подписано в печать _____ 2017 г. формат 60x84^{1/16}.

Объем _____ уч.-изд.л., _____ усл. печ. л.

Тираж 100 экз. Изд. № _____. Заказ № _____

Отпечатано в издательстве

Новосибирского государственного аграрного университета
630039, Новосибирск, ул. Добродобова, 160, каб. 106.
Тел./факс (383) 267-09-10. E-mail: 2134539@mail.ru