

Якимов Александр Александрович

бакалавр экон. наук, ассистент

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет»
г. Краснодар, Краснодарский край

DOI 10.21661/r-575455

ОБОСНОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА ЛОГИСТИКИ В РАЗРЕЗЕ ЗАКУПКИ РЕСУРСОВ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ОБОЕВ

Аннотация: в статье описываются разработанные автором инструменты контроллинга предприятий целлюлозно-бумажной отрасли промышленности. Одним из наиболее приоритетных направлений контроллинга является «контроллинг логистики, в разрезе закупки ресурсов для производственной деятельности». Отечественные обойные фабрики являются современными высокотехнологичными и прогрессирующими предприятиями, в которых производство осуществляется по всем доступным эффективным технологиям, которые сочетают в себе экономичность и высокое качество. Однако в связи с событиями последних лет в мировой экономике складываются неблагоприятные условия для сотрудничества с иностранными поставщиками.

Ключевые слова: контроллинг, управление, мониторинг, KPI, менеджмент, логистика, финансовые ресурсы, затраты.

Современные отечественные обойные фабрики, начиная с 2014 г., постепенно переходили на новые материалы, новое сырье и модернизацию оборудования. Начальный этап ведения санкционной политики западными странами существенно повлиял на курс импорта ресурсов обойных фабрик, оборудование, часть материалов, как расходных, так и основных, используемых в производстве обоев, закупалась в, уже на данный момент, в недружественных странах. В соответствии с этим, появлялись все новые риски, которые, в последствии, переросли в серьезные затруднения с частью новых закупок сырья и материалов. Используемое оборудование, на большинстве предприятий, произведено немецкими ком-

паниями, и требует соответствующих комплектующих для ремонта и модернизации, а сырье и материалы, в большинстве случаев закупались в Италии, Бельгии, Германии и Китае [9].

В настоящее время, с учетом всех «пакетов санкций», введенных недружественными странами, предприятия были вынуждены заключать новые контракты и искать новых поставщиков материалов и прочих ресурсов. Одним из выходов, которые компании приняли решение перехода на, частично, отечественное сырье, а также замещение ресурсами, произведенными в дружественных странах, таких как Китай [8].

Описанная информация подтверждает тот факт, что именно контроллинг логистики в отношении импорта ресурсов играет крайне важную роль в развитии и эффективном функционировании обойных фабрик. Следующим шагом, по мнению автора, необходимо определение механизма функционирования выбранного направления контроллинга, и тут возникает важная потребность в формировании оптимального набора инструментов, которые позволят наиболее эффективно выполнять поставленные задачи интегрируемой системы [8].

Используемые СМК на обойных фабриках направлены, в соответствии с применяемыми стандартами, в конечном итоге, на производство качественной продукции за счет оптимизации функционирования и связей отдельных подразделений. Проанализировав внутренние нормативные документы, относительно выбранного направления исследования, выявлен поверхностный характер логистических операций, связанных с анализом и управлением входными ресурсами. Нет четкого регламента механизма действий по смене поставщиков, замене на аналогичные или использованию новых ресурсов, особенно в тех ситуациях, когда руководитель может задать себе логичный вопрос, а «Что если ...?». И в данном случае «если», означает разрыв связей с действующими поставщиками, и как следствие, переход на более дорогое (рост затрат) сырье, или более дешевое (падение качества, следствие – рост затрат). Соответственно любые негативные тенденции в работе с поставщиками приводят косвенно или напрямую к росту затрат, а впоследствии, потери части прибыли [5, 6].

Контроллинг логистики входных ресурсов направлен именно на постоянный анализ, мониторинг, своевременное выявление и влияние на изменение состояния деловых взаимосвязей с существующими поставщиками. Для его эффективной работы требуется определение тех методов и инструментов, которые будут использоваться для достижения поставленных целей, основополагающей из которых, в современных условиях, сохранение или рост текущего уровня прибыли предприятия.

Современный набор инструментов, которые используются в контроллинге достаточно обширен, однако нет четкого регламента или рекомендаций по использованию под конкретные задачи, с учетом специфики деятельности анализируемого предприятия и поставленных целей. В рамках проводимого исследования необходимо определение ключевых инструментов и методов, которые будет уместно использовать на обойных фабриках, а полученные результаты будут удовлетворять целям, которые перед собой будет ставить контроллер или ответственный за функционирование системы контроллинга [11].

Автором был выбран определенный набор широко используемых и эффективных инструментов, который должен использоваться в определенной последовательности, представленной на рисунке 1.

Таким образом, представленная схема и последовательность использования инструментов контроллинга в разрезе закупки (импорта) ресурсов наиболее точно описывает механизм контроля данных бизнес-процессов. Первоначальные процедуры контроллинга включают в себя не последовательность, а совмещенный анализ в четырех взаимосвязанных направлениях деятельности фабрики. Основополагающим инструментом выступает SWOT-анализ, поэтому на схеме он представлен вверху.

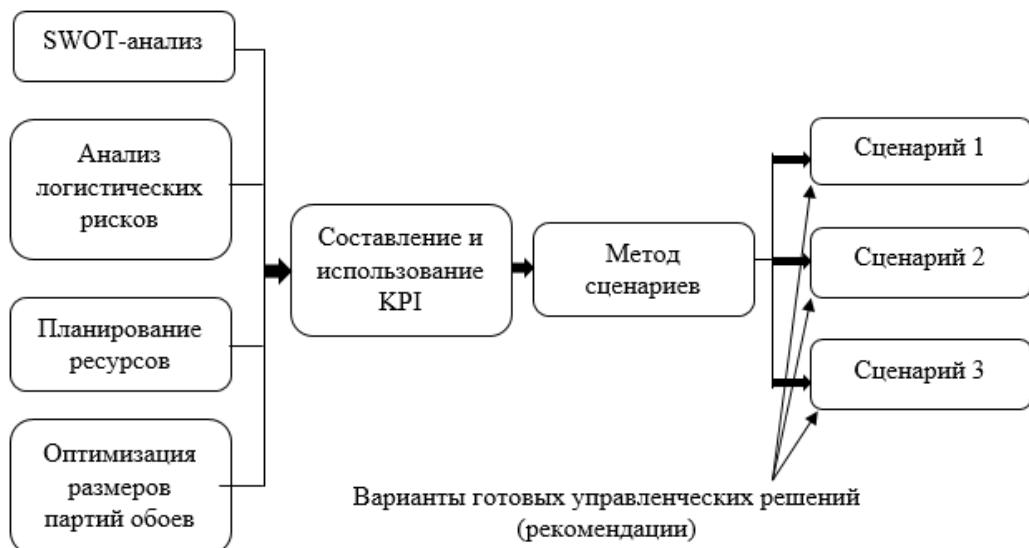


Рис. 1. Последовательность использования инструментов
контроллинга логистики (закупки ресурсов)

Технология и методы проведения SWOT-анализа по настоящее время достаточно обширны, так по мнению автора, нет необходимости подробно описывать его. Однако рекомендация его применения объясняется тем, что данный вид анализа должен осуществляться именно в разрезе работы с действующими поставщиками, относительно фабрик конкурентов. В данном случае решается сразу две проблемы.

1. При проведении SWOT-анализа в разрезе действующих поставщиков предприятие определяет наиболее сильные стороны и потенциальные возможности к налаживанию новых связей с поставщиками, а также укреплению действующих. Также определяются возможные уязвимости в работе с поставщиками, нарушения цепочек поставок, вероятность разрыва связей.

2. Вторым важным аспектом данного анализа выступает его результат, как часть сравнительного анализа с действующими на рынке конкурентами. Важной конкурентной особенностью (одной из важнейших) в производстве обоев выступает материал, а точнее его высокое качество. Все обойные фабрики стремятся к совершенствованию используемых материалов, их модификации, осуществляют поиск новых способов производства или материалов, не используемых до этого, также немаловажную роль играет и развитие технологий. Ничего из вышепере-

численного не будет возможным, если не учитывать ресурсный фактор при планировании и анализе. Надежные иностранные поставщики со временем начинают прерывать контракты, снижать объемы экспорта ресурсов в нашу страну, и как следствие, фабрики вынуждены переходить на сырье других производителей, о чем говорилось ранее, которое не всегда отвечает заявленным высоким требованиям качества.

SWOT-анализ дополняется проведением анализа логистических рисков, который выделен в отдельный блок и должен в более подробном порядке описывать возможные изменения в работе с иностранными поставщиками, а также производителями материалов из России и стран ближнего зарубежья. Все это необходимо для постоянной оценки вероятности нарушения цепочек поставок важнейших производственных материалов и исключения (минимизации) возможных финансовых потерь [1].

Дополняются предыдущие блоки двумя наиболее важными, с точки зрения производства, инструментами, а именно оптимизацией партий продукции и планированием ресурсов. Опыт руководителей предприятий, осуществляющих, как оптовую, так и розничную торговлю обоями, говорит о том, что в настоящее время каждое предприятие сталкивается с рядом проблем из-за производства высокого объема продукции, которая не реализуется достаточно долгое время, о чем свидетельствуют количественные остатки на крупных дилерских складах, а также частота проводимых «акций» и «распродаж».

Планирование производства определенной коллекции обоев является трудоемким и длительным процессом, в котором задействованы несколько бизнес-подразделений, и в случае с контроллингом, на данном этапе важно дать четкие рекомендации по определению уровня производства, той или иной продукции, а также оценить принимаемые управляющими бизнес-подразделений смежные с этим решения. В процесс планирования ресурсов обязательно необходимо включать, как результаты прошлого анализа (SWOT, логистических рисков), так и результаты аналитических процедур с обязательными комментариями ответственных лиц.

В рамках контроллинга, заключительным действием на данном этапе является разработка рекомендаций, на основе предыдущих результатов анализа, по оптимизации производимых партий продукции в разрезе кратко- и долгосрочных периодов.

Объединить в себе использование всех описанных инструментов контроллинга должна информация о том, насколько эффективны результаты расчетов, рекомендации и принимаемые управленческие решения. Автором предлагается, на основе представленного механизма, результат используемых инструментов и методов выразить в наборе ключевых показателей эффективности (KPI).

KPI, в рамках контроллинга, выступает в роли определенного «сигнализатора», они необходимы для определения отклонений по ключевым показателям логистики ресурсов (импорта, закупки на внутреннем рынке, собственного производства) [3].

Автором рекомендуется следующий набор показателей KPI, для использования в рамках контроллинга логистики ресурсов.

Представленные показатели, по мнению автора, характеризуют в полной мере все важные аспекты деятельности обойной фабрики в целях применения контроллинга. Каждый из показателей дает информацию об отдельных сторонах деятельности предприятия, связанных с закупками сырья и материалов из-за рубежа, логистическими рисками, вероятностями финансовых потерь, связанных также с иностранными производителями оборудования, которое используется в производстве. Важное место уделяется показателям расходов на иностранные сырье и материалы, которые характеризуют зависимость фабрики от работы с зарубежными партнерами.

Таблица 1

Показатели КПИ, в рамках системы контроллинга (разработано автором)

Показатель	Краткое описание	Индикатор
Доля импортных ресурсов в общем объеме закупок (сырья и материалов)	Показатель характеризует зависимость предприятия от иностранного сырья и материалов. В период кризиса краткосрочный рост сменяется на медленный спад. Возможно снижение до минимума за определенный период.	Снижение в динамике
Отношение затрат на импортируемые ресурсы к выручке предприятия	Данный показатель свидетельствует о уровне расходов на импортируемые материалы, относительно получаемой выручки. Может рассчитываться в разрезе разных периодов. Характеризует возможные риски снижения прибыли предприятия (в отношении затрат).	Снижение
Объем логистических расходов (в отношении закупки сырья и материалов)	Общий объем расходов, связанных с получением сырья и материалов (сертификация, таможенный контроль и т. д.)	Снижение
Технологические финансовые потери (в связи с неисправностью оборудования)	Все оборудование, используемое на российских обойных фабриках, является иностранным и, соответственно, при ремонте требует импортных запчастей, покупка которых, на фоне вводимых санкций может быть затруднена, в связи с чем могут возникнуть определенные финансовые потери или дополнительные расходы	0
Отношение рекламаций, связанных с качеством используемого сырья, к их общему объему (по произведенным обоям)	Данный показатель необходим для определения необходимости использования материалов и сырья от других производителей, ввиду плохого качества, отсутствия необходимого набора свойств и др. Значение определено на основе опроса представителей обойных фабрик.	<10%
Соотношение расходов на сырье и материалы импортного и отечественного производства	Характеризует уровень использования сырья и материалов иностранного производства, при высоких значениях, возможно возникновение дополнительных рисков при разрыве связи с действующими поставщиками.	0,5–1
Количество нарушений договоров поставки со стороны иностранных партнеров	При введении новых санкций от западных стран возможны финансовые потери ввиду отказа иностранных партнеров от части обязательств по действующим договорам.	0
Количество расторгнутых договоров поставки	Данный показатель должен включать только договоры, расторгнутые по вине контрагента	0
Объем брака при входном контроле сырья и материалов	Наличие бракованного сырья и материалов при входном контроле сигнализирует о том, что необходимо подключить дополнительные механизмы мониторинга, анализа и поиска	0

	новых поставщиков, либо более усиленный контроль за действующими.	
Экономия от перехода на альтернативные источники сырья и материалов	Может выражаться в финансовой разнице стоимости самого сырья и материалов, либо снижению логистических расходов на их получение.	>0

Использование набора ключевых показателей эффективности в рамках контроллинга необходимо для последнего и самого важного из этапов работы, а именно использование «метода сценариев». В таблице 2 добавлена графа значений, она необходима для проведения рейтинговой оценки, в рамках метода сценариев.

Представленная автором методика заключается в том, что на основании собранной информации с использованием первоначальных инструментов контроллинга, а также рейтинговой оценкой значений показателей KPI возможно определение конкретных рекомендаций (сценария) действий для руководителя предприятия в отношении логистики импорта и закупки ресурсов, сырья и материалов.

В результате расчета KPI должны быть представлены диапазоны значений, в соответствии с которыми каждому показателю присваивается определенное число баллов, итоговая сумма которых будет приводить к одному из трех вариантов сценариев. В данном случае, сценарием будет служить конкретный набор рекомендаций по принятию управленческих решений в краткосрочном и долгосрочном периодах, относительно работы с поставщиками ресурсов, как зарубежных, так и отечественных. Выбранный сценарий, в развернутом виде, позволит руководителю принять более эффективное решение, основываясь не только на аналитических данных, в виде конкретных значений, но и результатах проведенного анализа.

Таблица 2

Рейтинговая оценка эффективности функционирования системы контроллинга (разработано автором)

Показатель	Значение = 0 баллов	Значение = 1 балл	Значение = 2 балла
Доля импортных ресурсов в общем объеме закупок (сырья и материалов)	Положительный рост	Снижение 1–5%	Снижение более 5%
Отношение затрат на импортируемые ресурсы к выручке предприятия	Положительный рост	Снижение 1–5%	Снижение более 5%
Объем логистических расходов (в отношении закупки сырья и материалов)	Положительный рост	Снижение 1–5%	Снижение более 5%
Технологические финансовые потери (в связи с неисправностью оборудования)	>5% от общего объема потерь, в связи с непредвиденными обстоятельствами	Резерв учтен в расходах, не более 5% от общих потерь	0
Отношение рекламаций, связанных с качеством используемого сырья, к их общему объему (по произведенным объемам)	>30%	10–30%	<10%
Соотношение расходов на сырье и материалы импортного и отечественного производства	Существенное превышение расходов на материалы и материалы иностранного производства	>1	0,5–1
Количество нарушений договоров поставки со стороны иностранных партнеров	>1	1	0
Количество расторгнутых договоров поставки (со стороны поставщиков)	>1	1	0
Объем брака при входном контроле сырья и материалов	Как минимум одно повторение по определенной группе сырья	Не повторяющиеся случаи	0
Экономия от перехода на альтернативные источники сырья и материалов	<1%	1–5%	>5%

Таким образом, каждый из предлагаемых показателей имеет разброс значений, который определяется получением определенного числа баллов. Далее после присвоения баллов каждому из значений показателей, все они суммируются, и данная сумма показывает, какой из сценариев в настоящий момент времени (зависит от периода проводимого анализа) рекомендуется использовать руководителю для внесения изменений в генеральный или частный планы, либо оперативной корректировки деятельности предприятия.

В следующей таблице указаны пороги значений и основные аспекты, которые должен включать в себя готовый сценарий для руководителя фабрики.

Таблица 3

Диапазон значений рейтинговой оценки системы контроллинга

Диапазон значений, баллы	Сценарий	Ключевые аспекты
0–7	1 – негативный	<ol style="list-style-type: none"> 1) Меры оперативного характера 2) Поиск альтернативных источников сырья 3) Усиление входного контроля ресурсов 4) Полная инспекция действующего оборудования 5) Углубленный анализ затрат в местах возникновения 6) Распределение затрат по центрам ответственности 7) Точечное увеличение отпускной стоимости продукции с целью компенсации части непредвиденных затрат
7–15	2 – корректировочный	<ol style="list-style-type: none"> 1) Внесение оперативных изменений по показателям не соответствующим нормативным значениям 2) Внедрение новых методов анализа эффективности использования сырья и материалов 3) Совершенствование внешних и внутренних логистических операций в отношении сырья и материалов 4) Поиск новых поставщиков 5) Проработка новых условий работы с действующими поставщиками с целью минимизации рисков финансовых потерь 6) Усиление контроля бизнес-процессов, связанных с использованием сырья и материалов
15–20	3 – совершенствующий	<ol style="list-style-type: none"> 1) Разработка мероприятий по снижению затрат 2) Оптимизация использования сырья и материалов 3) Разработка новых технологий хранения и использования сырья 4) Контроль логистических процессов 5) Комплексный сравнительный анализ поставщиков 6) Составление программы потенциальных резервов совершенствования механизмов контроля, анализа и

		управления входящими ресурсами, а также разработка механизмов ее реализации
--	--	---

В таблице 3 представлены 3 возможных варианта сценариев для руководителя фабрики. Типовой сценарий является конечным продуктом контроллинга логистики ресурсов, который предоставляет руководителю предприятия информацию о конкретных рекомендациях, используя которые, можно будет избежать негативных финансовых последствий, минимизировать риски, а также повысить эффективность функционирования механизмов логистики сырья и материалов. Важным является тот факт, что все инструменты и методы, которые предполагается осуществлять в рамках системы контроллинга, полностью согласованы с действующей СМК, что гарантирует неизменность связей между различными подразделениями, и соответственно эффективную работу самой системы менеджмента.

Каждый из предлагаемых сценариев должен содержать в себе наиболее важные характеристики проводимого анализа, возможные риски, вероятность их наступления, результаты работы, а также рекомендации по принятию конкретных управленческих решений, в рамках поставленных целей и задач.

Исходя из данных, приведенных в таблице 3, первым вариантом сценария, который рекомендуется использовать при сумме от 0 до 7 баллов, по приведенным выше показателям, является «Негативный». Это наиболее пессимистичный вариант развития событий, который свидетельствует о значительных нарушениях в работе фабрики, как относительно поставщиков, так и логистических операций с сырьем и материалами. Важно отметить, что сценарии могут и должны подвергаться корректировке, а также совершенствованию, исходя из уже имеющегося опыта принятия конкретных управленческих решений. В первом варианте сценария необходимо обратить внимание на те показатели, которые являются самыми негативными в проведенной оценке, оценить факторы, которые оказали влияние на их формирование, а также оценить степень общего влияния и вероятность наступления определенных рисков.

Второй вариант сценария, в соответствии с таблицей 3, является «Корректирующим». На основе представленных данных, по бальной оценке, показателей, стоит отметить, что данный вариант может носить не только оперативный, как в первом случае, но и стратегический характер. Наиболее существенными направлениями воздействия должны являться действующие контракты с поставщиками, более детальная проверка входного сырья и материалов, а также контроль качества готовой продукции (который осуществляется в рамках СМК). Важно, что данный вариант носит именно корректировочный характер, то есть мероприятия могут иметь плановый порядок, в течении сроков корректировки могут внедряться новые методы или инструменты для приведения анализируемых показателей к оптимальным значениям, и минимизации рисков, влияние которых может оказать существенный характер на деятельность фабрики в целом.

Третий вариант сценария используется в случае, когда большинство из представленных показателей имеют нормативные значения, могут быть несущественные отклонения. Основной частью сценария являются оптимизационные мероприятия по отклоняющимся показателям (если такие имеются), также рекомендации по совершенствованию логистических операций, условий работы с поставщиками, а также контрольных мероприятий, связанных с текущим и стратегическим анализом операций по сырью и материалам.

Важная часть данной методики, это возможность внесения изменений в принятые сценарии, исходя из тех обстоятельств, которые могут оказывать существенное влияние на формирование используемых показателей оценки логистических операций, также принимая в расчет вероятность разработки новых методов анализа и управления, внедрения новейших ИТ-технологий. Все это, в совокупности, является факторами, которые оказывают прямое влияние на интегрируемую систему контроллинга, ее функционирование и совершенствование.

Описанный механизм, включающий в себя последовательное использование инструментов для оптимизации логистических операций, связанных с закупкой материалов и сырья, как у отечественных производителей, так и иностранных поставщиков является эффективным помощником в руках руководителя.

Используемые методы анализа и оценок наиболее оптимально и существенно отражают все важные логистические процессы, а обобщающий данную работу метод сценариев объясняет главную цель интеграции системы контроллинга в СМК предприятия – грамотная и эффективная поддержка принятия управленческих решений.

Список литературы

1. Ицхак А. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / А. Ицхак. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 200 с.
2. Быстрицкий В.Е. Управление промышленным предприятием и персоналом в условиях инновации / В.Е. Быстрицкий, С.В. Поляков. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 243 с. EDN QUSODX
3. Королев В.А. Анализ концептуальных основ контроллинга: понятие, сущность, методы и инструменты / В.А. Королев, А.А. Калашников, Е.В. Переерева // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2018. – №3. – С. 31–35. EDN YQNSGT
4. Субботин Я.А. Основы и предпосылки организации контроллинга в строительных организациях / Я.А. Субботин // Молодой ученый. – 2017. – №51 (185). – С. 180–183. EDN ZXXDYV
5. Якимов А.А. Проблемы совершенствования информационно-аналитического обеспечения контроллинга в период перехода к глобальной цифровизации / А.А. Якимов, З.О. Гукасян // Структурная и технологическая трансформация россии: проблемы и перспективы. От нэпа до наших дней: материалы международной научно-практической конференции. – Краснодар, 2021. – 390 с. EDN KQCIXZ
6. Якимов А.А. Определение места и роли контроллинга в современном менеджменте отечественного промышленного предприятия / А.А. Якимов, З.О. Гукасян // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №2. – С. 960–965. DOI 10.34925/EIP.2021.127.2.191. EDN MUQMTW

7. Предприятия – Лесопромышленный комплекс России // О целлюлозно-бумажной отрасли промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://programlesprom.ru/cellyulozno-bumazhnaya-promyshlennost/> (дата обращения: 30.06.2025).

8. Камчатова Е.Ю. Тенденции развития целлюлозно-бумажной промышленности Российской Федерации / Е.Ю. Камчатова, А.К. Перевозчикова // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2022. – №21 (2). – С. 43–49. DOI: 10.24182/2073-6258-2022-21-2-43-49. – EDN WYLZDD

9. Крупнейшие компании целлюлозно-бумажной отрасли промышленности // Информация международной газеты «International Paper» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3MvKtL> (дата обращения: 30.06.2025).

10. Нагуманова Р.В. Как оценить эффективность функционирования системы контроллинга предприятия / Р.В. Нагуманова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2008. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://apel.ieml.ru/storage/archive_articles/9590.pdf (дата обращения: 30.06.2025). – EDN LVIFCM

11. Волков К.В. Оценка эффективности внедрения системы контроллинга на промышленных предприятиях / К.В. Волков // Омские научные чтения – 2019: материалы Третьей Всероссийской научной конференции (Омск, 02–06 декабря 2019 г.). – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2019. – С. 645–647. – EDN GFOWRX.