



Контроллинг как стимул к эффективности бизнес-процессов



Инеcса МУХИНА
Inessa I. MUKHINA

Анна СМЕРНОВА
Anna V. SMIRNOVA



Мухина Инеcса Игоревна — кандидат экономических наук, доцент Российского университета транспорта (МИИТ), Москва, Россия.

Смирнова Анна Владимировна — кандидат экономических наук, доцент Российского университета транспорта (МИИТ), Москва, Россия.

Controlling as an Incentive to the Effectiveness of Business Processes

(текст статьи на англ. яз. — English text of the article — p. 113)

В статье изложен авторский взгляд на функционирование системы контроллинга предприятия. Возникающие в настоящее время проблемы следует решать комплексно, применяя логистический подход, использование которого позволяет рассматривать все предприятия как отдельные системы.

Проведён поэтапный анализ модели бизнес-процессов компании «К» с элементами реинжиниринга. Продемонстрировано применение логистического подхода и Гар-анализа с целью совершенствования экономической мотивации и финансового мониторинга клиентоориентированной деятельности в корпоративной сфере и на рынках потребления. На основе Гар-анализа авторами предложена модель дифференциации и анализа несоответствий фактически предоставляемого качества обслуживания сервисным ожиданиям клиентов, позволяющая выявить и дифференцировать причины «разрыва» сервисных ожиданий клиентов и характеристик фактического обслуживания.

Ключевые слова: товародвижение, система контроллинга, бизнес-процессы, модель, визуализация, Гар-анализ, реинжиниринг, логистический подход, интеллектуальный склад.

Анализ исследований по проблемам контроллинга показывает типичные противоречия, связанные с узким пониманием термина или сведением его к понятию контроля, анализа в сфере финансов (бухгалтерского учёта) и управления логистическими рисками.

Есть много общего, с чем приходится сталкиваться почти всем компаниям: минимизацией экономических рисков, конкурентной борьбой, оптимизацией издержек, необходимостью поддерживать лояльность клиентов. Решать данные проблемы следует комплексно, применяя логистический подход, который позволяет воспринимать все предприятия как отдельные системы.

Применение логистического подхода предполагает более чёткое описание основного бизнес-процесса, отображающего на верхнем уровне траекторию материального и информационного потоков, а также существующие обратные связи. Вовлечение всех служб предприятия в реализацию бизнес-процесса ведёт к согласованности и разграничению ответственности исполнителей. Оптимизация процессов происходит за счёт устранения лишних операций и упрощения внесения изменений вслед-



Рис. 1. Модель дифференциации и анализа несоответствий фактически предоставляемого качества обслуживания сервисным ожиданиям клиентов [3, 7].

ствие стандартизации процесса. Описание бизнес-процессов и их документирование, а также контроль, анализ и корректировка под воздействием обратных связей являются ничем иным, как подсистемой контроля общей логистической системы предприятия.

Контроллинг — это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией. Включает в себя управление рисками, обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых индикаторов (КРИ), управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества [1–4].

I.

Целевой задачей контроллинга, по нашему мнению, является построение

и совершенствование на предприятии эффективной логистической системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений, поэтому важно принимать упреждающие меры, не допускающие вероятность попадания в зону критического риска и ориентирующие на стратегические направления обеспечения безопасности бизнеса.

Рассмотрим функционирование системы контроллинга на примере компании «К» [2]. Приоритет в деятельности любой компании — удовлетворение потребностей клиентов и, соответственно, получение прибыли. Клиенты оценивают уровень обслуживания путем сравнения ожидаемых характеристик качества и характеристик качества состоявшегося. Разрыв между ожидаемым качеством обслуживания и полученным называют «разрывом сервисных ожиданий». Анализ разрывов (английское слово «gap» означает «разрыв», отсюда Gap-анализ) разработан Стэнфордским исследовательским институтом (Калифорния). Главной задачей Gap-анализа является преодоле-



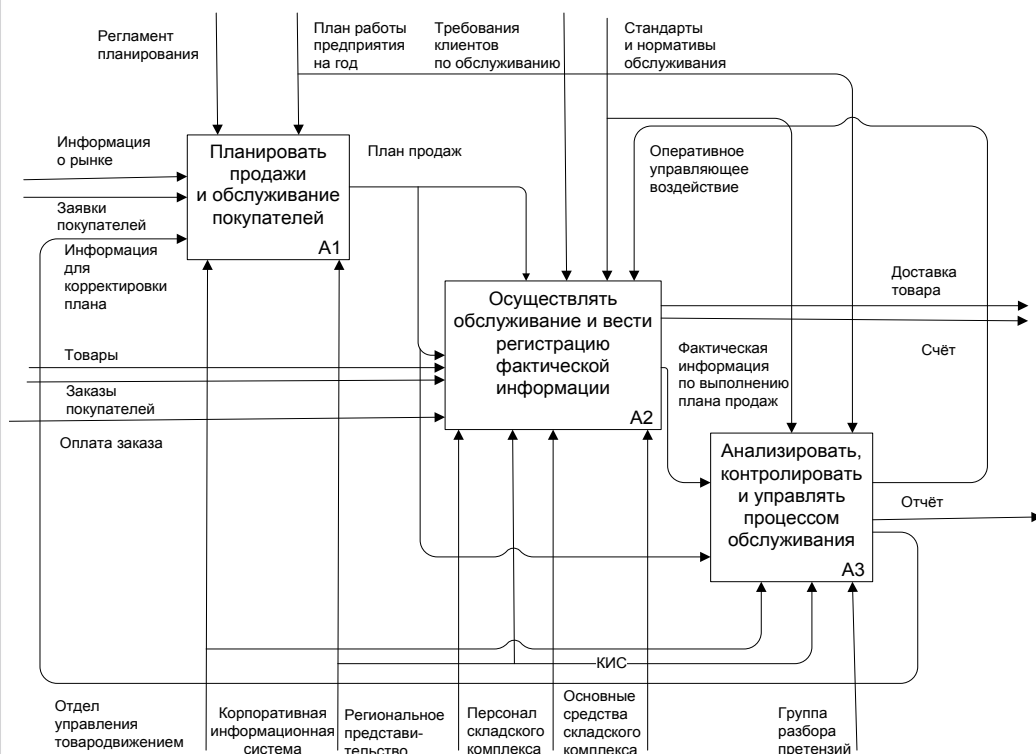


Рис. 2. Бизнес-процесс продажи товаров и обслуживания клиентов компании «К».

ние разрыва между тем, что есть, и тем, что должно быть.

На основе Gap-анализа авторами предложена модель дифференциации и анализа несоответствий фактически предоставляемого качества обслуживания сервисным ожиданиям клиентов (рис. 1).

Заявленные компанией стандарты обслуживания могут не вполне соответствовать потребностям и ожиданиям клиента. Причиной разрыва 1 (Gap 1) могут стать погрешности, допущенные при изучении рынка услуг, в результате чего возникает несоответствие между фактическими сервисными потребностями клиента и пониманием этих потребностей высшим менеджментом компании-поставщика. Кроме того, отсутствие тождественности заявленных стандартов обслуживания сервисным потребностям клиента может объясняться монопольным положением поставщика, отсутствием достаточных ресурсов, а также рядом иных причин. Эти несоответствия возникают на стадии стратегического планирования бизнеса поставщика. Gap 1 не является неожиданностью для покупателя, учитывается им при выбо-

ре поставщика, при стратегическом планировании и, как правило, не требует резервирования клиентом каких-либо ресурсов.

Разрыв 2 (Gap 2) сервисных ожиданий клиента становится для последнего более болезненным, чем Gap 1, ибо он в состоянии нарушить его тактические и оперативные планы. Вероятность возникновения Gap 2 вынуждает клиента резервировать ресурсы, создавать альтернативные каналы.

Наиболее чувствительным для клиента является разрыв 3 (Gap 3), вызванный несоответствием характеристик обслуживания, указанных в договоре (несоответствие 2), фактическим характеристикам состоявшегося обслуживания. Несоответствие 2 может возникнуть в процессе выполнения складских работ или транспортировки заказа покупателю. Причиной несоответствия 2 может стать также отсутствие у поставщика запаса товаров, необходимых для выполнения заказа.

Gap 3, скорее всего, станет причиной предъявления претензии, поскольку является нарушением договорных обязательств. Рост несоответствия 2 и, следова-

тельно, Gap 3 негативно влияет на конкурентоспособность компании. При этом несоответствие 2, будучи значимым для клиентов, должно фиксироваться системой контроллинга предприятия.

Также необходимо отметить, что за возникновение Gap 3, вызванного несоответствием качества характеристик обслуживания, указанного в договоре, фактическому качеству, тем же договором могут быть предусмотрены имущественные санкции, но чаще всего они отсутствуют, поэтому покупатели не реагируют и организация не имеет представления о растущем недовольстве.

II.

Применение модели дифференциации и анализа несоответствий позволяет проанализировать, оценить и с помощью обратной связи системы контроллинга скорректировать бизнес-процесс в реальном времени [10].

На первом этапе было выполнено моделирование бизнес-процесса обслуживания клиентов компании «К», что позволило увидеть весь процесс (планирование, функционал, контроль, анализ) и выявить причины несоответствия между ожидаемым и полученным качеством обслуживания. Средством описания верхнего уровня процесса обслуживания служила нотация IDEF0.

Описание процесса позволяет понять взаимосвязь планирования, осуществления, контроля и анализа, выделить границы обслуживания, идентифицировать входы и выходы процесса, подготовиться к его более детальному описанию.

Участниками процесса обслуживания клиентов компании «К» являются (рис. 2): служба логистики, управление московской и региональной торговлей, складской комплекс.

Бизнес-процесс продажи товаров и обслуживания клиентов компании «К» состоит из следующих процессов (в формулировках, рекомендованных нотацией IDEF0): планировать продажи и обслуживание покупателей; осуществлять обслуживание и вести регистрацию фактической информации; анализировать, контролировать и управлять процессом обслуживания.

Первый процесс «Планировать продажи и обслуживание покупателей» (A1) обеспечивает отдел управления товародвижением (ОУТ), входящий в состав службы логистики. План составляют на основе информации о рынке и заявках клиентов, взятой из корпоративной информационной системы (КИС). Деятельность ОУТ определяется «Регламентом планирования» и «Планом работы предприятия на год». Результатом (выходом) этого процесса является «План продаж».

Анализ процесса обслуживания компании «К», проведённый системой контроллинга, свидетельствует о наличии определённого расхождения между фактическими сервисными потребностями покупателей и их пониманием высшим менеджментом этой компании. В результате возникает несоответствие, которое объясняется недооценкой значимости качества обслуживания для результатов деятельности, и причина его — в отсутствии целенаправленной работы по изучению сервисных потребностей покупателя, из-за чего не всегда удаётся вовремя откорректировать в перманентном режиме стандарты и нормативы обслуживания.

Процесс «Осуществлять обслуживание и вести регистрацию фактической информации» (A2) берут на себя сотрудники региональных представительств и персонал складского комплекса. Входами этого процесса являются: план продаж и обслуживания, поступление товаров на склад, поступление заказов покупателей, поступление оплаты заказов. На выходе процесса A2: счёт для оплаты заказа покупателя, доставка оплаченного товара и фактическая информация о выполнении плана продаж и обслуживания клиентов. Работы регламентируются нормативами и стандартами на обслуживание покупателей, а также требованиями клиентов к обслуживанию.

В ходе реализации процесса A2 имеется вероятность возникновения несоответствия 1 (рис. 1). Оно возникает в связи с возможной несопряжённостью плана продаж и обслуживания с планированием ресурсов. Вероятность возникновения дефицита товарных, трудовых и транспортных ресурсов обуславливает



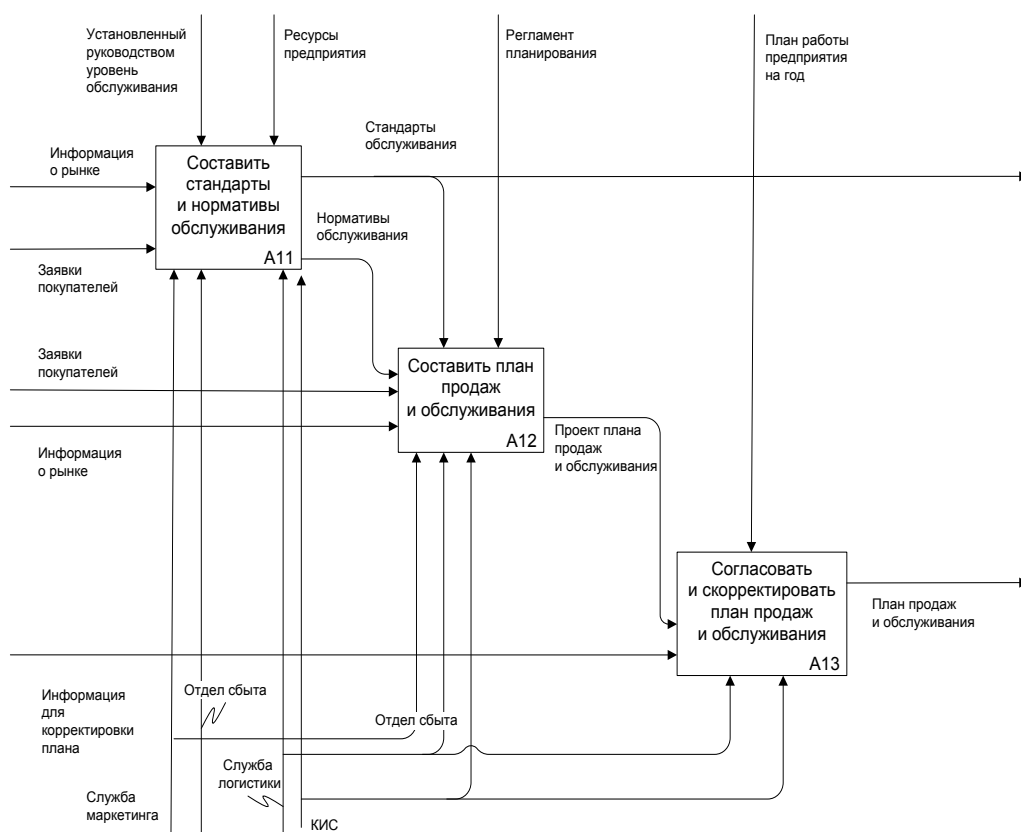


Рис. 3. Процесс А1 («Планировать продажи и обслуживание покупателей»), фактически реализуемый в компании «К».

мотивы отказа организации от принятия на себя обязательств, заложенных в стандартах обслуживания, то есть вероятность возникновения несоответствия 1. Указанная несопряжённость может также стать и причиной несоответствия 2, что произойдёт, если компания, несмотря на ожидаемый дефицит ресурсов, примет на себя обязательства по обслуживанию. Причинами возможного несоответствия 2 могут являться, помимо этого, нарушение технологической дисциплины основным производственным персоналом склада, сбой в работе КИС, несовершенство внутренней документации, регламентирующей технологические процессы.

«Анализировать, контролировать и управлять процессом обслуживания покупателей» (А3) призваны группа разбора претензий (ГРП) и отдел управления товародвижением. Входом процесса А3 служат фактическая информация о выполнении плана продаж и непосред-

венно план продаж. В этом случае оценивают уровень услуг, сравнивают информацию о состоявшемся обслуживании с нормативами, стандартами и предусмотренным планом. Выходом этого процесса становится отчёт о выполнении плана продаж и обслуживания покупателей.

Бизнес-процесс продажи товаров и обслуживания клиентов всегда остаётся циклическим, поэтому существуют обратные связи: по информации и по управлению. Обратной связью по информации является поток «Информация для корректировки плана продаж». Переносимая данным потоком на вход в процесс А1 информация помогает корректировать действия в сфере обслуживания покупателей.

Обратной связью по управлению выступает «Оперативное управляющее воздействие» на процесс обслуживания (А2). Осуществляя анализ и контроль выполнения плана обслуживания, ОУТ принимает оперативные управленческие решения, регулирующие выполнение работ

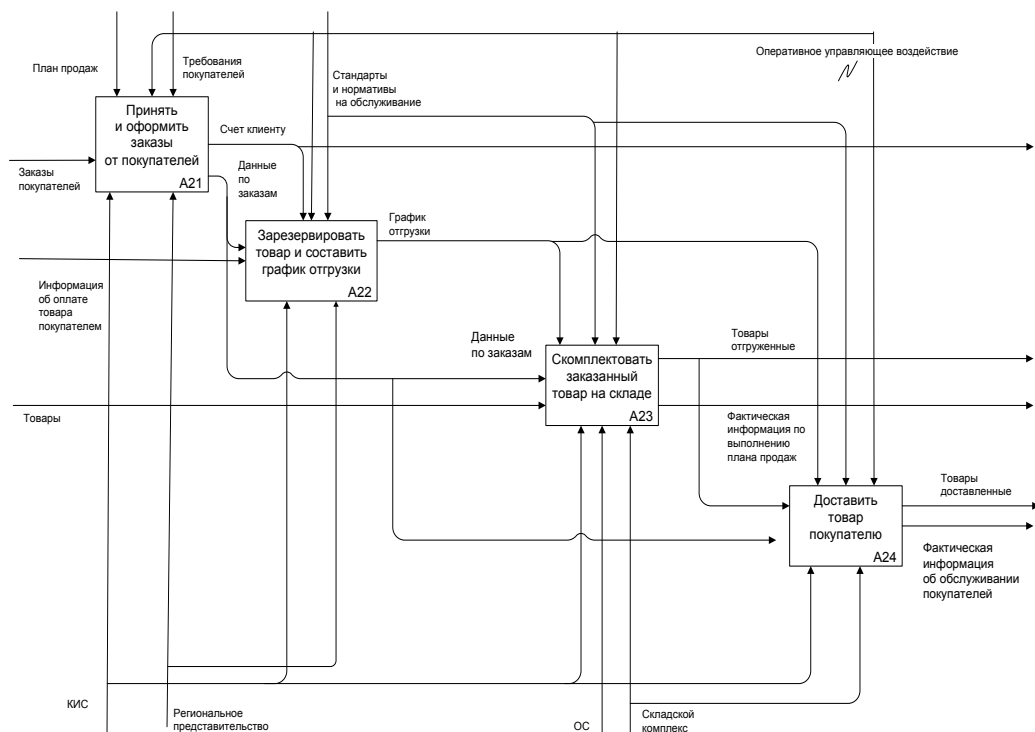


Рис. 4. Процесс А2 («Осуществлять обслуживание и вести регистрацию фактической информации»), реализуемый в компании «К».

торговыми представительствами и складским комплексом. Что в совокупности демонстрирует систему контроллинга компании «К».

III.

На втором этапе была выполнена декомпозиция выделенного и смоделированного с помощью нотации IDEF0 бизнес-процесса обслуживания покупателей с целью детализации процессов, индуцирующих значимые для покупателей характеристики качества услуг.

Детализация процесса А1 («Планировать обслуживание») включает в себя subprocesses (рис. 3):

1. А11 («Составить стандарты и нормативы обслуживания»).
2. А12 («Составить план продаж и обслуживания»).
3. А13 («Согласовать и скорректировать план продаж и обслуживания»).

Subprocess А11 («Составить стандарты и нормативы обслуживания») обеспечивается службами маркетинга и логистики, отделом сбыта. Входами subprocessа являются:

информация о рынке и заявки покупателей. Выходами — стандарты и нормативы обслуживания. Управляющим воздействием служат установленный руководством уровень обслуживания и ресурсы предприятия.

Subprocess А12 «Составить план продаж и обслуживания» закреплён за работниками служб маркетинга и логистики. Входами для него являются нормативы обслуживания, заявки покупателей, информация о рынке. Выходом — проект плана продаж и обслуживания. Управляющим воздействием служат стандарты обслуживания и регламент планирования.

Subprocess А13 («Согласовать и скорректировать план обслуживания») — за службой логистики. Входы — проект плана продаж и обслуживания, информация для корректировки плана. Выход — план продаж и обслуживания.

Детализация процесса А2 («Осуществлять обслуживание и вести регистрацию фактической информации») предполагает следующие subprocesses (рис. 4):



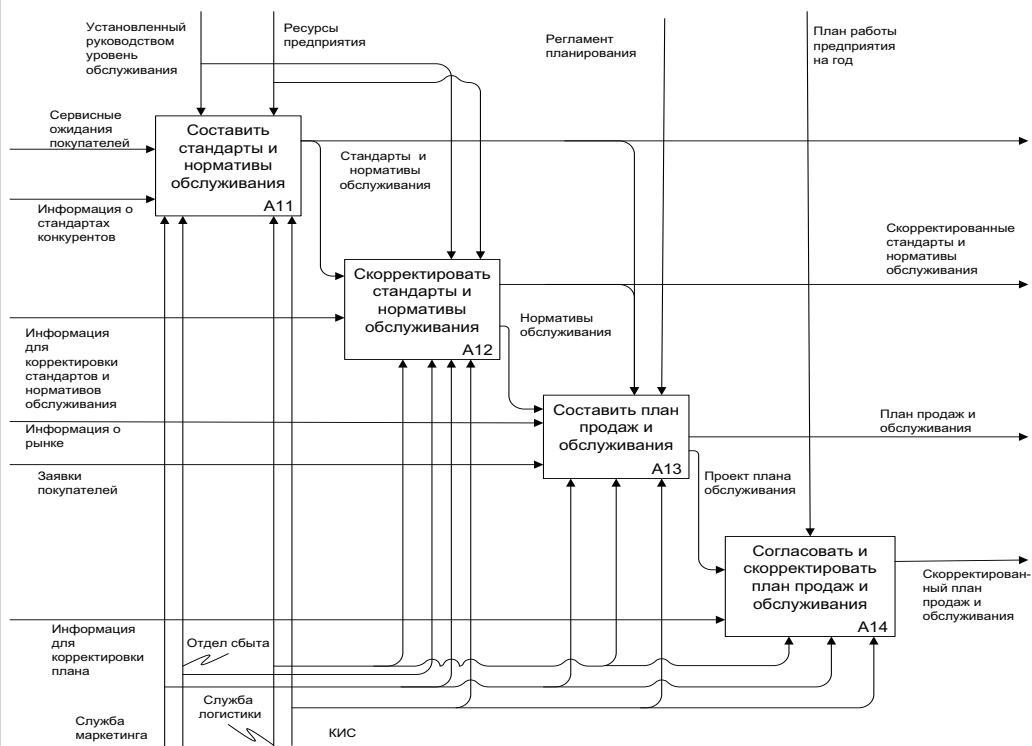


Рис. 5. Рекомендуемый процесс А1 («Планировать продажи и обслуживание покупателей»).

1. А21 («Принять и оформить заказы от покупателей»).

2. А22 («Зарезервировать товар и составить график отгрузки»).

3. А23 («Скомплектовать заказанный товар на складе»).

4. А24 («Доставить товар покупателю»).

Из рис. 4 видно, что субпроцесс А 21 («Принять и оформить заказы от покупателей») осуществляется региональным представительством (РП). Входом для него считаются заказы покупателей. Выходами — счета покупателям и данные по заказам. Управляющими воздействиями выступают план продаж, требования покупателей к обслуживанию, стандарты и нормативы обслуживания.

Субпроцесс А22 («Зарезервировать товар и составить график отгрузки») — тоже прерогатива работников регионального представительства. Входом здесь являются информация об оплате заказа и данные по заказам. Выходом — график отгрузки. Управляющими воздействиями — счёт покупателю, стандарты и нормативы обслуживания.

Субпроцесс А23 («Скомплектовать заказанный товар на складе») функцио-

нально закреплён за сотрудниками складского комплекса. Входом принято считать поступившие товары и данные по заказам. Выходом — товары отгруженные и фактическая информация о выполнении плана продаж и обслуживания. Управляющими воздействиями служат стандарты и нормативы обслуживания и график отгрузки.

Субпроцесс А24 («Доставить товар покупателю») обеспечивается экспедицией складского комплекса. Входом в процесс товародвижения становятся данные по заказам. Выходами — доставленный товар и фактическая информация об обслуживании покупателей. Управляющим воздействием — стандарты и нормативы обслуживания, а также график отгрузки.

IV.

На третьем этапе были проведены анализ и реинжиниринг выделенных субпроцессов с целью повышения качества приоритетных характеристик обслуживания.

Как уже отмечалось, наличие недопоставки заказанных товаров усиливает расхождение между характеристиками

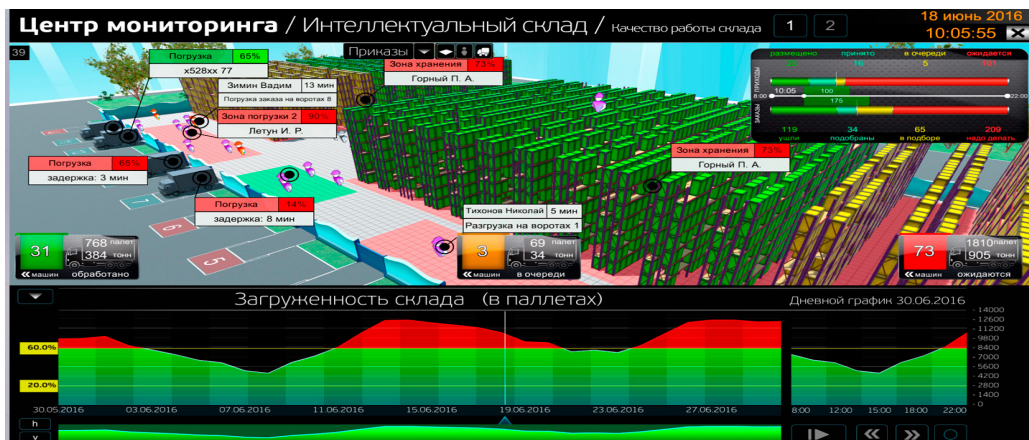


Рис. 6. Скриншот программы – центр мониторинга «Интеллектуальный склад» [11].

обслуживания, указанными в договоре, и характеристиками фактически состоявшихся действий.

Нами было предложено внести следующие изменения в процесс A1 («Планировать продажи и обслуживание»), представленный на рис. 3:

- входами в subprocess A11 («Составить стандарты и нормативы обслуживания») сделать информацию о сервисных ожиданиях покупателей и информацию о стандартах на обслуживание организаций-конкурентов (рис. 5);

- добавить subprocess «Скорректировать стандарты и нормативы обслуживания».

Входами рекомендуемого к добавлению subprocess «Скорректировать стандарты и нормативы обслуживания» будут существующие нормативы и стандарты обслуживания, а также информация для их корректировки. Последняя становится выходом процесса A3 и, по сути, обеспечивает обратную связь внутри процесса обслуживания покупателей. Эта информация формируется системой контроллинга компании на основе анализа результатов продажи товаров и качества реализации услуг, изучения потребностей рынка, стандартов и нормативов организаций-конкурентов.

Выходом subprocess A12 (рис. 5) являются скорректированные стандарты и нормативы обслуживания. Управляющим воздействием будут установленный руководством уровень обслуживания и ресурсы предприятия.

Отсутствие специальных регулярных исследований сервисных ожиданий покупателей и установленного порядка корректировки стандартов и нормативов процесса обслуживания – типичная особенность России, сдерживающая развитие её конкурентных возможностей. Нами предлагается включить в бизнес-процессы (и соответственно фиксировать в регламентах организаций) процедуру периодической корректировки стандартов и нормативов обслуживания на основании обратной связи. Постоянное выполнение такой процедуры позволит сократить Gap 1 (рис. 1).

Представленная в статье картина демонстрирует возможности системы контроллинга в рамках реинжиниринга бизнес-процесса. Однако современные достижения научно-технического прогресса позволяют в режиме реального времени спроектировать процесс, провести его мониторинг, оценить и спрогнозировать результаты вариантов изменения ситуации. Например, появление WMS-систем на складе позволило решить ряд задач в рамках оптимизации бизнес-процессов, но в то же время в случае возникновения проблемных ситуаций необходимы оперативная оценка возможных причин их появления и быстрая адекватная реакция управленцев. Множество таблиц и графиков, которые предлагает WMS-система, не всегда позволяет вовремя среагировать на ситуацию. Поэтому целесообразно получать информацию в доступном и понятном виде, то



есть визуализировать её — именно это служит залогом принятия успешных управленческих решений.

Визуализация — это концепция, система передачи сложных идей, закономерностей и данных с помощью визуальных образов. Безусловно, визуализация — важнейший этап в процессе анализа данных. Она помогает представить результаты исследований в простой и понятной форме, зачастую служит ключевым фактором для принятия решений в различных сферах деятельности.

Стремлению передовых компаний видеть в реальном времени, что происходит с их бизнес-процессами, способствует всё большее распространение средств для интерактивной визуализации аналитических, статистических и картографических данных, методов анализа информации, автоматизации инфографики. В числе прочего доступным стал блок «Интеллектуальный склад» (рис. 6), который встраивается в WMS-систему и позволяет визуализировать данные о приходах и заказах на погрузку и разгрузку, отслеживать эффективность разгрузочно-погрузочных процессов, использовать индикаторы состояния транспортных средств, контролировать текущую занятость и расположение персонала, финансовый мониторинг работы склада.

Плюс к тому данная программа имеет функцию моделирования состояния склада в будущем без вмешательства в ситуацию и визуализации вариантов изменения процессов. С её помощью можно оценить эффективность и возможность планируемых складских операций, ответить на вопрос «Что будет, если...?» (увеличить грузооборот склада, оборачиваемость запасов и т.п.).

* * *

Исходя из всего изложенного, можно сделать вывод, что контроллинг представляет собой концепцию управления бизнес-процессами, которая включает в себя учёт, планирование, контроль

и аналитическую работу. Единого понимания, как показывает практика, данного термина среди экспертов нет. Специалисты сходятся лишь в том, что отождествлять контроллинг с контролируванием нецелесообразно, поскольку в немецкоязычной бизнес-среде, где и зародилась идея контроллинга, он понимается как функция поддержки экономического менеджмента компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мухина И. И., Смирнова А. В. Контроллинг как элемент логистической системы организации // Современные исследования основных направлений технических и общественных наук: Материалы международной науч. — практ. конференции. — Казань: Печать-сервис XXI век, 2017. — С. 859–860.
2. Vollmuth H. J. Controlling-instrumente von A-Z. [Электронный ресурс] <http://readrate.com/eng/books/controlling-instrumente-von-a-z>. Доступ 21.10.2017.
3. Was its Controlling? [Электронный ресурс] <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Was-ist-Controlling.html>. Доступ 21.10.2017.
4. Management und Controlling — Instrumente — Organisation — Ziele 2. Auflage. [Электронный ресурс] https://avxhm.se/ebooks/Management_und_Controlling_Instrumente_Organisation_Ziele_2_Auflage.html. Доступ 21.10.2017.
5. Смирнова А. В. Анализ системы обслуживания оптовых покупателей // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. — 2012. — № 1. — С. 101–102.
6. Фиошин О. Визуализация — инновационное решение для анализа данных // Складской комплекс. — 2015. — № 2. — С. 50–51.
7. Zeithaml V. A. Delivering Quality Service. — N.Y.: Free Press, 2009. — 240 p.
8. Смирнова А. В. Организация и повышение качества обслуживания оптовых покупателей (на материалах Московского региона) / Дис... канд. экон. наук. — М., 2012. — 180 с.
9. Smirnova A., Izyumova N. Modeling and modernization of distribution enterprise // Proceedings of the international conference «Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability», PRAGA, 2016. — Pp. 242–254.
10. Резер А. В., Мухина И. И., Смирнова А. В. Клиентоориентированность логистики на железнодорожном транспорте // Транспортное дело России. — 2014. — № 4. — С. 7–10.
11. Смирнова А. В., Мухина И. И., Резер А. В. Совершенствование логистической системы предприятия на основе контроллинга // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Развитие инфраструктуры и логистики международных транспортных коридоров на основе инновационных тарифов» (29.11.2016). — М.: Гильдия экспедиторов, 2017. — С. 72–74. ●

Координаты авторов: **Мухина И. И.** — inigmu@mail.ru, **Смирнова А. В.** — smirnova_a.v@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 11.10.2017, принята к публикации 26.10.2017.