

А. С. Зиневич // Новые горизонты-2018: сб. матер. Белорусско-Китайского молодежного инновационного форума. – Минск : БНТУ, 2018. – Т. 2. – С. 34–37.

6. Карнач, С. В. Технология Blockchain как инструмент повышения эффективности транспортной логистики / С. В. Карнач, А. М. Туровец // Сборник работ 74-й научной конференции студентов и аспирантов БГУ. – Минск : БГУ, 2017. – С. 410–412.

Представлено 22.04.2024

УДК 005.932

## **КОНТРОЛЛИНГ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **CONTROLLING AS A MODERN TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES**

**Зиневич А. С.**, магистр экон. наук, ст. преп.,  
Белорусский национальный технический университет,  
г. Минск, Республика Беларусь  
A. Zinevich, Master of Economics, Senior Lecturer,  
Belarusian National Technical University, Minsk, Belarus

*В статье сформулированы предпосылки внедрения и использования инструмента контроллинга для целей развития логистической деятельности субъекта хозяйствования. Исследованы генезис и сущность контроллинга, охарактеризованы функции и формы контроллинга логистических систем. Отмечена высокая важность освоения методов контроллинга транспортно-логистической деятельности при подготовке будущих логистов с высшим образованием.*

*The article formulates the prerequisites for the introduction and usage of the controlling tool for the development of logistics activities of a business entity. The genesis and essence of controlling are investigated, functions and forms of controlling of logistics systems are characterised. The high importance of mastering the methods of controlling transport*

*and logistics activity in the training of future logisticians with higher education is noted.*

**Ключевые слова:** менеджмент, логистика, контроллинг, транспортно-логистическая деятельность, система сбалансированных показателей.

**Keywords:** management, logistics, controlling, transport and logistics activities, balanced scorecard system.

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время стратегическое планирование коммерческой деятельности любого хозяйствующего субъекта, участвующего в цикле производства и реализации товаров и услуг, в равной степени опирается на принципы логистики и менеджмента, объединяя и взаимосвязывая их подходы и методы. Современная концепция логистического управления процессами хозяйствования в условиях рыночной экономической системы носит многоаспектный и комплексный характер, включая в себя множество инновационных инструментов, технологий и средств достижения конечной цели – эффективного и непрерывного циркулирования потоковых процессов различных видов ресурсов в экономике. Передовой зарубежный опыт развития логистической деятельности демонстрирует действенность использования такого инструмента, как контроллинг в логистических системах. Сущность и роль контроллинга в транспортно-логистической деятельности являются предметом исследования в настоящей статье.

## ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТРОЛЛИНГА В ЛОГИСТИКЕ

В современной экономической литературе существует множество трактовок понятия «контроллинг»: от лаконичного «учет и контроль на предприятии» [1, с.89] до развернутых авторских трактовок, описывающих широкую совокупность функций, реализуемых управленческим аппаратом предприятия по комплексному сбору и обработке производственной информации, стратегическому и тактическому планированию деятельности с учетом ее миссии и цели, принятию действенных управленческих решению и комплексному контролю над их осуществлением [2, с. 563].

Исторически генезис концепции контроллинга связан с трансформацией и развитием экономических отношений в странах Европы

и США в начале XX века. При этом на протяжении всего XX века наблюдалась трансформация феномена контроллинга с позиции ориентации данной концепции: первоначально на систему учета хозяйствующих субъектов (первая половина XX века), затем на управленческую информационную систему (вторая половина XX века), и наконец – на всю систему управления в ее комплексном понимании (начало XXI века) [3].

Целесообразность и высокая актуальность использования элементов концепции контроллинга в развитии современной логистической деятельности обусловлены следующими объективными обстоятельствами. Эффективное функционирование транспортной деятельности в рамках любой логистической системы требует действенных, наглядных инструментов для оценки результативности управленческих решений, принимаемых в цепях поставок с учетом обратной связи и адаптивного воздействия окружающей экономической среды. Двойственный характер проблемы выработки оценочного инструментария в транспортной логистике требует, с одной стороны, установления и обоснования системы показателей-критериев эффективности деятельности, а с другой стороны – обеспечения необходимых условий для непосредственного измерения результатов логистического управления. Графическая интерпретация цикла решения указанной проблемы на примере логистической системы (ЛС) наглядно представлена на рис. 1 [2, с. 562].

Под логистическим контроллингом понимают единую систему взаимосвязанных управленческих процессов по планированию, организации, координации, учету, анализу и контролю движения материальных, информационных, финансовых потоков. В рамках системы логистического контроллинга непрерывно циркулирует управленческая информация, ведется учет и анализ отклонений параметров материального потока от установленных плановых значений, осуществляется контроль степени достижения стратегических целей в области логистики [4, с. 43].

Функциональное наполнение логистического контроллинга раскрывается через содержание его ключевых четырех компонентов, представленных на рис. 2.



Рисунок 1 – Цикл непрерывной оценки результатов логистической деятельности и последующего повышения качества управленческих решений в ее рамках

Реализация полного функционала контроллинга в области логистики требует от хозяйствующего субъекта формирования соответствующей системы документооборота. Надежным базисом для развития системы контроллинга призвана стать единая цифровая платформа функционирования логистической системы.

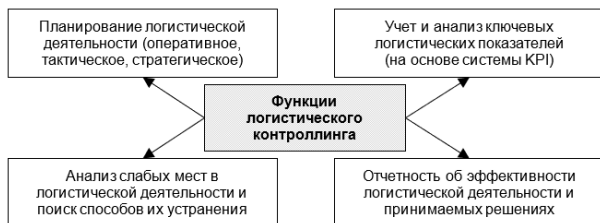


Рисунок 2 – Функции контроллинга в области логистической деятельности

В работе [4] отмечено, что в структуре формируемой системы логистического контроллинга выделяют две основных подсистемы – стратегическую и оперативную. Стратегическая разновидность контроллинга нацелена на анализ степени достижения хозяйствующим

субъектом его стратегических целей в области логистики, которые укрупненно могут быть сформулированы в рамках «правила 7R» и в дальнейшем детализированы для конкретных условий хозяйствования. Оперативная разновидность контроллинга оценивает и контролирует степень достижения краткосрочных целевых ориентиров в коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта, в частности, уровень баланса в области основного логистического компромисса «качество – издержки».

В ходе реализации функций стратегического контроллинга в логистических системах применяются специфические методы экономического анализа и принятия управленческих решений: маржинальный анализ, бенчмаркинг, сетевое планирование, формирование системы сбалансированных показателей, анализ стратегических разрывов и другие. Важнейшую роль играет система сбалансированных показателей (KPI). Выделяют четыре основных блока показателей-факторов в рамках системы KPI: «финансы», «работа с клиентами», «бизнес-процессы», «компетентность персонала» [5]. Учет и анализ критериев осуществляются путем сопоставления установленных плановых и достигнутых фактических значений.

В свою очередь, реализация функций оперативного контроллинга в логистике предполагает установление краткосрочных целей в полном соответствии со стратегическими ориентирами хозяйствующего субъекта, установление критериев результативности логистической деятельности, контроль выполнения планов, принятие корректирующих управленческих решений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный инструментарий контроллинга логистических систем служит для решения методической и практической задачи логистической деятельности – обеспечения высокой технической, технологической, экономической и управленческой интеграции внутренних элементов логистической системы, а также различных субъектов в цепи поставок. Актуальность развития логистического контроллинга в Республике Беларусь предопределила включение новой учебной дисциплины «Планирование и контроллинг в транспортно-логистической деятельности» в учебные планы БНТУ по специальности бакалавриата 6-05-1042-01 «Транспортная логистика» с 2024 года. Изучение дисциплины обеспечит получение умений и навыков

по применению методов планирования и контроллинга для анализа и оценки экономической эффективности управленческих решений в сфере транспортной логистики.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бичик, С. В. Словарь экономических терминов / С. В. Бичик, А. С. Даморацкая, И. В. Даморацкая. – Минск : Вышэйшая школа, 2009. – 271 с.

2. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 634 с.

3. Бетин, А. О. Сущность контроллинга в системе управления предприятием / А. О. Бетин // Микроэкономика. – 2009. – № 3. – С. 85–88.

4. Левкин, Г. Г. Контроллинг логистических систем : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 167 с.

5. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп.: пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.

Представлено 05.05.2024