Оценка эффективности внедрения контроллинга управления товарными запасами

© 2011 А.Т. Петрова
доктор экономических наук, профессор
© 2011 Т.В. Живаева
Красноярский государственный торгово-экономический институт
E-mail: Alive2007@yandex.ru

В статье рассматриваются методические подходы к оценке эффективности внедрения контроллинга управления товарными запасами. Авторами разработан комплексный показатель оценки эффективности по областям и видам эффективности.

Ключевые слова: контроллинг, товарные запасы, управление, эффективность, показатели.

Для обоснования целесообразности применения контроллинга управления товарными запасами необходимо определить его эффективность, формирование показателей которой является целью данной статьи. Следует обратить внимание на то, что контроллиг направлен на повышение эффективности управления, что и будет использоваться как критерий его оценки.

В настоящее время существует множество подходов к определению эффективности. В переводе с латинского (“effectus”) “эффективность” означает действенность, результативность, производительность. В самом широком смысле эффект можно рассматривать как абсолютное, характеризующее результат свойство любого взаимодействия или процесса. Между изучаемыми понятиями существует различие, которое заключается в том, что эффективность свойственна не всякому взаимодействию, а лишь целенаправленному. Отсюда данная категория носит управленческий характер и отражает, прежде всего, степень достижения поставленных целей. Следовательно, в отличие от эффекта, эффективность - это всегда определенное соотношение (результата и целей или результата и затрат на его получение), т. е. величина относительная. Этой исходной позицией обусловливается и понимание эффективности управления.

Анализ литературы показал, что данная проблема достаточно подробно исследуется в литературных источниках, а все определения сводятся к тому, что эффективность рассматривается как соотношение затраченных ресурсов и полученных результатов. Поэтому авторы не ставят своей целью подробно останавливаться на проблеме формирования понятия изучаемой категории, а в качестве базового принимают определение А. Н. Чаплиной, что “эффективность - это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов”[1].

Стоит отметить, что, в отличие от понятия эффективности, большой интерес ученых и практических работников вызывает ее оценка. Единое мнение в данной области отсутствует, что подтверждается наличием множества различных методик, явившихся следствием определенных практических трудностей при оценке изучаемого показателя.

Для определения эффективности управления используют такие критерии, как: во-первых, экономическая эффективность; во-вторых, социальная эффективность[2]. В дополнение к видам эффективности по содержанию в понимании Э.М. Короткова, А.Л. Гапоненко[3] выделяет еще управленческую эффективность, которая, по нашему мнению, является главнейшей при оценке контроллинга. Рассмотрим подробнее каждый из видов эффективности.

Управленческая эффективность отражает результативность обеспечения социально-экономического развития предприятия. В этой связи эффективность управления проявляется в достигнутых показателях результативности всей деятельности предприятия.

Экономическая эффективность достигается взаимодействием ресурсов, что отражается в расходах и экономических результатах деятельности (сопоставление ресурсов и показателей их использования). Показатели необходимо анализировать не в абсолютном выражении, а в динамике, т.е. в сопоставлении с предыдущими периодами, а также с планом.

Социальная эффективность обеспечивается единством индивидуальных, коллективных и общественных интересов[4]. Она непосредственно проявляется:

- во-первых, в развитии потенциала персонала;
- во-вторых, в повышении степени удовлетворенности клиентов, заказчиков.

Изучив основные виды эффективности, перейдем к разработке показателей оценки для каждого ее вида, основой которых стали показатели: во-первых, системы управления товарными запасами; во-вторых, сформированные А.Н. Чаплиной и И.В. Щедриной[5]; в-третьих, вытекающие из сущности контроллинга управления товарными запасами. При этом как авторский вклад в разработку оценки эффективности следует отметить распределение критериев по областям: характеристика товаров, поставщики, покупатели, бизнес-процессы. Систематизация полученных результатов представлена в табл. 1.

Таблица 1. **Показатели оценки эффективности контроллинга управления товарными запасами по областям**

Области	Показатели эффективности		
	экономической	**социальной**	**управленческой**
Характеристики товаров	Рентабельность продаж по прибыли от продаж Рентабельность расходов на продажу	Ассортимент товаров	Рациональность системы планирования
Покупатели	Рентабельность продаж по прибыли от продаж постоянным клиентам Коэффициент постоянных клиентов	Степень удовлетворенности потребителей качеством товаров Степень удовлетворенности качеством обслуживания	Рациональность сбытовой политики Разработка и внедрение качественно новых технологий сбыта и продвижения товаров
Внутренние бизнес-процессы	Степень выполнения плана закупок	Рациональность мотивационной политики Микроклимат в коллективе Профессиональные качества	Качество информационных потоков Эффективность целеполагания Степень координации и согласованности действий
Поставщики	Удельный вес качественных товаров Удельный вес договоров поставки, выполненных в срок	Организация процесса оплаты с поставщиками	Рациональность системы работы с поставщиками

В табл. 2 представлена методика определения показателей оценки эффективности управления, которые разделены на две группы: количественные и качественные. Ряд из перечисленных показателей может быть оценен лишь с использованием метода экспертных оценок (качественные показатели). С этой целью необходимо выбрать компетентных экспертов, поскольку адекватность, полнота и степень объективности полученных результатов оценки управленческой эффективности существенно зависят от профессионального уровня экспертов и сферы его интересов.

Пользователями услуг контроллинга на предприятии выступают, в первую очередь, руководитель, менеджеры отдела закупок и продаж, в связи с чем их мнение о работе контроллера является главным в ходе оценки.

Следует отметить, что ввиду использования при оценке системы контроллинга метода экспертных оценок, ее очевидным недостатком является субъективность, для снижения которой необходимо максимально четко сформулировать критерии и вопросы, на которые должны ответить респонденты. Оценка производится в соответствии со следующими баллами: 0 - нет, 1 - да, что, по мнению авторов, позволит исключить субъективизм в процессе проведения опроса. Алгоритм расчетов представлен в табл. 3.

Таким образом, максимальная оценка каждого показателя равна количеству критериев его оценки. После определения значений показателей определяется их относительное изменение в динамике, что и будет применятся при расчете комплексного показателя.

После расчета частных показателей строится матрица комплексной оценки контроллинга различных областей управления запасами по видам эффективности (табл. 4). Комплексный показатель оценки рассчитывается как среднее арифметическое темпов роста показателей соответствующей области:

$$K_{ij} = \sqrt[n]{ПТpij},$$

где K_{ij} - оценка эффективности контроллинга управления товарными запасами по областям в разрезе видов;

Tp_{ij} - темпы роста показателей, входящих в оценку эффективности.

Оценка комплексного показателя эффективности контроллинга управления товарными запасами осуществляется в динамике, поэтому кри-

Таблица 2. Методика определения количественных и качественных показателей эффективности системы управления

Показатели					
Количественные			Качественные		
Название	Пояснения к расчету	Название	Вопросы для оценки		
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	Отношение прибыли от продаж к выручке	Рациональность мотивационной политики	Существует ли система вознаграждения и премирования по результатам работы? Присутствует ли возможность продвижения по службе?		
Рентабельность расходов на продажу	Отношение прибыли от продаж к расходам на продажу	Микроклимат в коллективе	Проводятся ли на предприятии корпоративные мероприятия в неформальной обстановке? Используется ли на предприятии корпоративный стиль одежды? Присутствует ли кодекс корпоративной культуры?		
Рентабельность продаж по прибыли от продаж постоянным клиентам	Оценка рентабельности продаж по прибыли от продаж постоянным клиентам	Профессиональные качества	Реализуются ли программы по повышению квалификации персонала (тренинги, курсы и т.д.)? Регулярно ли проводится аттестация персонала?		
Коэффициент постоянных клиентов	Отношение количества постоянных клиентов в год к общей среднегодовой величине	Рациональность системы работы с поставщиками	Существует ли возможность регулировать сроки и объемы поставок? Присутствует ли возможность осуществлять поставки от разных контрагентов? Предоставляют ли поставщики гарантию на свою продукцию?		
Степень выполнения плана продаж	Отношение фактических продаж к плановым	Рациональность системы планирования	Используется ли на предприятии формализованная система планирования? Регулярно ли осуществляется планирование на предприятии? Проводится ли план-фактный анализ по результатам работы?		
Удельный вес качественных показателей	Отношение разницы между всем объемом товаров и персонала или брака к общему объему заказанных товаров	Рациональность сбытовой политики	Существует ли у компании сайт с актуальной информацией по наличию и стоимости товаров? Возможен ли заказ товаров через Интернет? Существуют ли специальные предложения для клиентов? Проводится ли анкетирование среди клиентов с целью изучения их пожеланий?		
Удельный вес договоров поставки, выполненных в срок	Отношение договоров, осуществленных в срок, к общему количеству исполненных	Качество информационных потоков	Существует ли на предприятии автоматизированная система управления? Вовремя ли составляются отчеты заинтересованным лицам? Применяется ли на предприятии электронный документооборот?		
Ассортимент товаров	Широта и глубина ассортимента	Эффективность целеполагания	Имеются ли у предприятия четко обозначенные стратегия и цели? Освещены ли сотрудники о стратегии и целях организации? Увязаны ли тактические задачи и стратегические цели? Осуществляется ли контроль за достижением поставленных целей?		
Степень удовлетворенности потребителей качеством товаров	Отношение количества удовлетворенных качеством товаров клиентов к общему количеству	Степень координации и согласованности действий	Присутствует ли в штате должность, в обязанности которую входит координация действий подразделений и в целом по организации? Существуют ли на предприятии четко прописанные должностные инструкции и стандарты? Соответствуют ли действия исполнителей должностным инструкциям и регламентам? Регулярно ли проводятся мероприятия по координации и согласованию между различными подразделениями?		
Степень удовлетворенности качеством обслуживания	Отношение количества удовлетворенных качеством обслуживания клиентов к общему количеству	Организация процесса оплаты с поставщиками	В полном ли размере оплачивается задолженность поставщикам? Вовремя ли выполняются долговые обязательства?		

Таблица 3. **Алгоритм расчета значений качественных показателей оценки контроллинга управления товарными запасами**

Название	Методика расчета	Формула
Оценка эффективности критериев каждого эксперта b_{ij}	Среднеарифметическое значение оценок по всем критериям (K - количество критериев)	$b_{ij} = \Sigma b_{ij} / K$
Среднее значение оценки всех экспертов по всем критериям эффективности	Среднеарифметическое значение оценок всех экспертов (J - количество экспертов)	$b_i = \Sigma b_{ij} / J$
Оценка эффективности контроллинга	Среднеарифметическое значение оценок всех экспертов (I - количество показателей)	$b = \Sigma b_i / I$

Таблица 4. **Матрица комплексной оценки контроллинга различных областей управления запасами по видам эффективности**

Область	Показатели комплексной оценки эффективности			
	экономической	социальной	управленческой	Обобщающий показатель эффективности по областям
Характеристики товаров	K_{11}	K_{12}	K_{13}	$K_1 = (K_{11} \cdot K_{12} \cdot K_{13})$
Покупатели	K_{21}	K_{22}	K_{23}	$K_2 = (K_{21} \cdot K_{22} \cdot K_{23})$
Внутренние бизнес-процессы	K_{31}	K_{32}	K_{33}	$K_3 = (K_{31} \cdot K_{32} \cdot K_{33})$
Поставщики	K_{41}	K_{42}	K_{43}	$K_4 = (K_{41} \cdot K_{42} \cdot K_{43})$
Обобщающий показатель эффективности по видам	$K_1 = (K_{11} \cdot K_{21} \cdot K_{31} \cdot \times \times K_{41})$	$K_2 = = (K_{12} \cdot K_{22} \cdot K_{32} \cdot K_{42})$	$K_3 = (K_{13} \cdot K_{23} \cdot K_{33} \cdot \times \times K_{43})$	$Кэф$

терием повышения эффективности будет являться значение > 100 %.

Таким образом, авторами предложена методика оценки эффективности внедрения контроллинга управления товарными запасами. Преимущества данной методики заключаются в том, что она позволяет конкретизировать эффективность по областям и видам. Это создает предпосылки для направления усилий руководства на “слабые места”.

---

[1] *Чаплина А.Н., Щедрина И.В.* Менеджмент в торговле: учеб. пособие. Красноярск, 2010. С. 192.

[2] *Коротков Э.М.* Концепция российского менеджмента. М., 2004.

[3] Общий и специальный менеджмент: в 2 ч. / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. М., 2001.

[4] *Коротков Э.М.* Указ. соч.

[5] *Чаплина А.Н., Щедрина И.В.* Указ. соч.

Поступила в редакцию 07.11.2011 г.