

658.51: 658.784

**Т.В.Живаева,**

Красноярский государственный торгово-экономический институт,  
г. Красноярск, Российская Федерация

### **КОНТРОЛЛИНГ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ**

Эффективная деятельность торговой организации возможна только при наличии комплексной системы управления, одним из элементов которой является контроллинг. При этом важнейшим видом ресурсов торговых организаций, во многом определяющим эффективность их функционирования, являются товарные запасы. В статье рассмотрены вопросы, связанные с контроллингом управления товарными запасами, освещены теоретические аспекты, представлены этапы контроллинга управления товарными запасами, построена модель контроллинга управления товарными запасами.

Ефективна діяльність торговельної організації можлива лише при наявності комплексної системи управління, одним з елементів якої є контролінг. При цьому найважливішим видом ресурсів торговельних організацій, що здебільшого визначає ефективність їх функціонування, є товарні запаси. У статті розглядаються питання, що пов'язані з контролінгом управління товарними запасами, розглядаються теоретичні аспекти, представлені етапи контролінгу управління товарними запасами, побудована модель контролінгу управління товарними запасами.

The effective activity of trade organization is possible only in complex management conditions, the controlling is one of elements of this management. The stocks of goods are major type of resources of trade organizations, which in a great deal determinate efficiency of their functioning. The questions associated with controlling in the stock goods management are examined in this article, the theoretical aspects are reported, the stages of controlling in the stock goods management are presented, the model of controlling in the stock goods management is made.

**Ключевые слова:** контроллинг, товарные запасы, персонал, управление, объект, субъект, область контроллинга товарных запасов.

В странах с развитой экономикой хозяйствующие субъекты рассматривают управление запасами как один из элементов своей стратегии, направленной на успешное функционирование в рыночной среде, и осознанно проводят эту линию на основе практического применения контроллинга, включающей специально разработанные методы, информационное обеспечение и вычислительный аппарат. При этом в России рационализация запасов на уровне торговых предприятий пока осуществляется, как правило, интуитивно, методом проб и ошибок.

Целью статьи является построение модели контроллинга товарных запасов. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: определить объект и субъект контроллинга, его область, цели и задачи на разных этапах управления товарными запасами.

Анкетирование управленческого персонала и работников экономических служб 40 торговых предприятий г. Красноярска позволило выявить уровень эффективности применяемых инструментов управления и востребованности контроллинга (данные анкетирования 2008-2009 гг.). Наглядно данные анкетирования визуализированы на рис. 1.

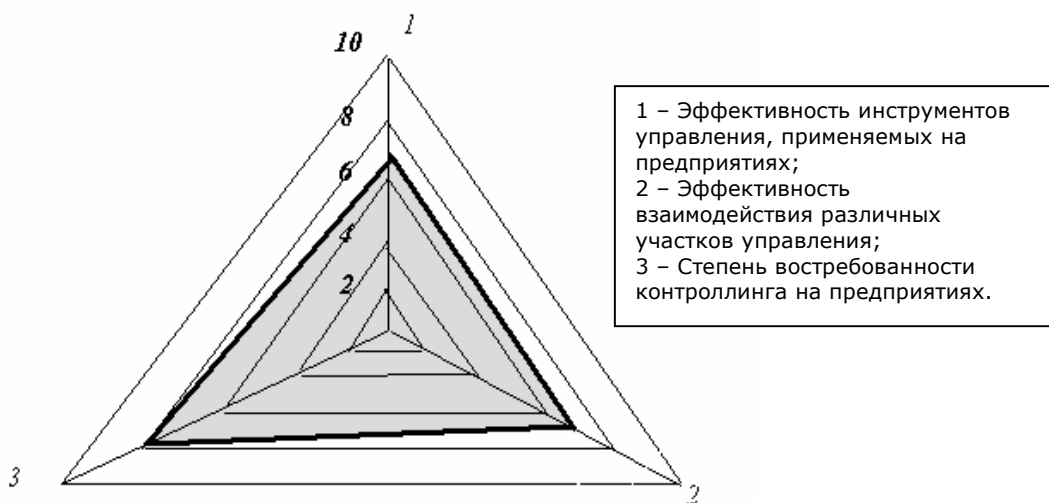


Рис. 1. Уровень эффективности применяемых инструментов управления и востребованности контроллинга

Таким образом, можно сделать вывод о том, что по 10-ти балльной шкале степень востребованности контроллинга была оценена в 8 баллов.

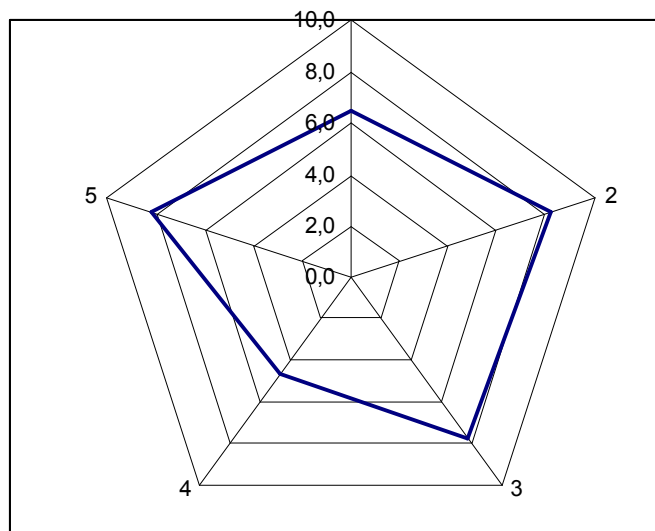
Отдельно рассмотрим степень востребованности контроллинга по предметным областям:

- ✓ контроллинг маркетинга;
- ✓ контроллинг товарных запасов;
- ✓ финансовый контроллинг;
- ✓ контроллинг инвестиций;
- ✓ контроллинг затрат.

Наглядно результаты исследования представлены на рис. 2.

Представленные данные позволяют идентифицировать степень востребованности контроллинга как весьма высокую. Как показывают данные диаграммы, востребованность контроллинга товарных запасов занимает лидирующие позиции вместе с финансовым контроллингом и контроллингом затрат.

При использовании контроллинга товарных запасов используется системный подход, т.е. запасы рассматриваются во взаимосвязи с другими сторонами деятельности фирмы. Учитывая связь скорости обращения запасов и объема транспортных расходов, сумму инвестирования в запасы и уровня обслуживания клиентов, контроллинг обеспечивает оптимальные запасы и одновременное улучшение соответствующих показателей.



- 1 – Степень востребованности контроллинга маркетинга;
- 2 – Степень востребованности товарных запасов;
- 3 – Степень востребованности финансового контроллинга;
- 4 – Степень востребованности контроллинга инвестиций;
- 5 – Степень востребованности контроллинга затрат.

Рис. 2. Степень востребованности контроллинга по предметным отраслям

В соответствии с вышеизложенным подходом под контроллингом товарных запасов понимается концепция управления, направленная на обеспечение эффективного развития предприятия за счет оптимального количества товарных запасов путем координации функций планирования, учета, контроля, и формирования системы информационно-аналитического обеспечения менеджмента.

Объект контроллинга товарных запасов - это хозяйственные процессы во всем их многообразии по управлению товарными запасами.

Область контроллинга товарных запасов - множество хозяйственных процессов, связанных с управлением товарными запасами, на всех уровнях менеджмента. Система контроллинга товарных запасов делает возможным управление через согласование действий всех субъектов области. Это позволяет повысить эффективность процесса управления товарными запасами и, в конечном счете, улучшить результаты деятельности предприятия.

Субъект контроллинга - носитель предметно-практической деятельности и познания, источник активности, направленной на объект. Таким образом, субъектом контроллинга может быть отдел контроллинга, контроллер и работники специалисты на своих рабочих местах.

В России служба контроллинга – явление достаточно редкое. Функции контроллера на малых и средних торговых предприятиях могут выполнять руководители организации, менеджеры верхнего звена. На малых предприятиях формирование системы планирования и контроля с выполнением соответствующих финансово-экономических расчетов и текущим планированием и отчетностью может передаваться по договору

внешним сервисным контроллинговым центрам.

Основной целью контроллинга товарных запасов является эффективное функционирование торгового предприятия с помощью оптимизации товарных запасов.

Для рассмотрения задач контроллинга товарных запасов перечислим основные этапы управления товарными запасами, которые являются взаимосвязанными и вытекают один из другого:

- ✓ определение цели создания товарных запасов;
- ✓ проведение анализа товарных запасов в предшествующем периоде;
- ✓ проведение оптимизации товарных запасов;
- ✓ обеспечение эффективного использования товарных запасов;
- ✓ постановка системы контроля.

Первым этапом является определение целей формирования запасов.

Задача контроллинга товарных запасов на данном этапе процесса управления товарными запасами состоит в координации устанавливаемых краткосрочных и долгосрочных целей создания товарных запасов, рассмотрении их целостности, взаимозависимости, расхождения.

Следующий этап заключается в анализе запасов в прошлом периоде. Основной задачей этого анализа является выявление уровня обеспеченности запасами и оценка эффективности их использования.

На данном этапе можно выделить несколько стадий анализа:

- ✓ анализ динамики товарных запасов;
- ✓ анализ структуры товарных запасов в разрезе их основных видов, анализ сезонных колебаний;
- ✓ анализ эффективности использования запасов.

В ходе данного этапа задача контроллинга товарных запасов состоит в создании системы информационно-аналитического обеспечения, которая будет источником достоверной и достаточной информации о прошлом, текущем состоянии и будущих тенденциях динамики товарных запасов.

Третьим этапом является оптимизация размера товарных запасов.

Для оптимизации размера текущих запасов товарно-материальных ценностей используется ряд моделей.

Основной целью данного этапа является выбор наиболее подходящей модели оптимизации товарных запасов. В связи с этим, задача контроллинга товарных запасов на данном этапе заключается в разработке модели оптимизации товарных запасов, которая позволит наиболее эффективно определять объем и состав товарных запасов.

Следующий этап обеспечение высокой эффективности использования товарных запасов. Управление этими процессами осуществляется путем оптимизации товарных потоков. Основной целью оптимизации товарных потоков предприятий является обеспечение своевременной доставки различных товаров в необходимом количестве в нужные пункты с

минимумом затрат на осуществление этого процесса. Эффективное управление товарными потоками невозможно без построения интегрированной информационной модели товародвижения, охватывающей все участки деятельности предприятия. Поэтому задачей контроллинга товарных запасов на данном этапе является разработка комплексной системы товародвижения, которая будет обеспечивать организацию поставки товаров в нужное время в нужном количестве с минимумом затрат.

Заключительным этапом является создание эффективной системы контроля за движением запасов на предприятии. Задача контроллинга состоит товарных запасов на данном этапе состоит в формировании системы контроля с помощью составления отчетности в определенные сроки.

Таким образом, подводя итог исследования этапов управления товарными запасами, можно выделить следующие задачи контроллинга товарных запасов:

- ✓ координация устанавливаемых краткосрочных и долгосрочных целей создания товарных запасов, рассмотрение их целостности, взаимозависимость, расхождения;
- ✓ создание системы информационно-аналитического обеспечения, которая будет источником достоверной и достаточной информации о прошлом, текущем состояниях и будущих тенденциях динамики товарных запасов;
- ✓ разработка модели оптимизации товарных запасов, которая позволит наиболее эффективно определять объем и состав товарных запасов;
- ✓ разработка комплексной системы товародвижения, которая будет обеспечивать организацию поставки товаров в нужное время в нужном количестве с минимумом затрат;
- ✓ формирование системы контроля с помощью составления отчетности в определенные сроки.

Исходя из вышеизложенного была сформирована модель контроллинга товарных запасов (рис.3).



Рис. 3. Модель контроллинга товарных запасов

Автором статьи была сделана попытка определить теоретические аспекты контроллинга товарных запасов, на основании которых построена его модель, т.к. в настоящее время практически отсутствует теоретическая база в данной области исследования.