

**Тимиргалеева Рена Ринатовна,**  
доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», Краснодар  
[renatimir@gmail.com](mailto:renatimir@gmail.com)



### **Формирование корпоративной системы управления: логистический аспект**

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы формирования корпоративной системы управления. Представлена концепция построения корпоративной системы логистического управления. Даны практические рекомендации по ее внедрению.

**Ключевые слова:** корпоративная система управления, логистическое управление, процесс.

**Раздел:** (04) экономика.

Сейчас руководство многих отечественных предприятий уже почувствовало необходимость повышения эффективности бизнеса. Обострение конкуренции приводит к тому, что расходы растут значительно быстрее, чем доходы. Отсюда возникает повышенный интерес к логистике, главной задачей которой как раз и является уменьшение расходов. Однако в практике отечественных предприятий существует определенная сложность в понимании сути логистического подхода к ведению бизнеса. Это связано с тем, что в процессе разработки логистических систем общие экономические законы не просто адаптируются к конкретной внешней среде, но и меняются концептуально. Поэтому при разработке эффективных логистических систем возникают проблемы, требующие соответствующего решения, что и определило актуальность данного исследования.

Проведенные ранее исследования, связанные с возможностями логистики [1–10], доказывают целесообразность ее внедрения в деятельность отечественных предприятий. Кроме того, уже есть положительные примеры успешности логистического управления. Вместе с тем еще достаточно много проблемных вопросов, требующих более активного их решения и доведения до лиц, принимающих управленческие решения. Кроме того, практически отсутствуют исследования, связанные с построением корпоративной системы логистического управления предприятием.

Поэтому целью данной статьи является обоснование необходимости формирования концепции корпоративного управления на базе логистики и разработка практических рекомендаций по ее внедрению.

Как показало исследование, разработка эффективных систем управления на основе логистики требует решения целого ряда вопросов. Во-первых, необходимо решить проблемы, связанные с кадровым обеспечением. Данная проблема проявляется прежде всего в обоюдном недовольстве поставщиков и потребителей логистических услуг. Первые из них жалуются на отсутствие клиентов, которые были бы способны понять и оценить уровень логистического сервиса. Вторые в свою очередь недовольны специалистами логистических компаний и качеством обслуживания.

Вторая проблема определена тем, что очень часто предприниматели отождествляют логистику только с транспортировкой грузов или их хранением, иногда (в лучшем случае) – и с транспортировкой, и с хранением. А иногда еще и с таможней. Безусловно, это приводит к тому, что из целостного процесса выделяются произвольно только отдельные части, в соответствии с чем и ставятся определенные задачи. А это

совсем не правильно. Ведь даже в случае, когда эти отдельные задачи решаются самым оптимальным способом, в целом результат обычно получается отрицательный. Положительный результат может быть достигнут разве что случайно.

Третья проблема сводится к тому, что обязанности и ответственность практически у всех субъектов хозяйствования делятся между различными структурными единицами. Это приводит к серьезным последствиям, связанным с увеличением расходов. К сожалению, не все понимают, что задачи, которые стоят перед логистикой, охватывают весь жизненный цикл товара (с момента закупки сырья до продажи готовой продукции конечному потребителю), это единый и неделимый процесс, управление которым должно происходить из одного центра (логистического). И это понятно, ведь если различными процессами управляют различные подразделения, каждый из которых ведет свою часть учета расходов, то увидеть реальную картину логистических затрат в целом по предприятию практически невозможно. А следовательно, их нельзя и оптимизировать.

Четвертая проблема связана с тем, что в большинстве компаний происходит смешивание бухгалтерского и управленческого учета, причем на первое место выдвигается бухгалтерский. Иными словами, управленческий учет ведется на базе данных бухгалтерии. Однако известно, что таких данных для эффективного управления недостаточно, ведь если не учитывать расходы по месту их возникновения, то почти невозможно увидеть, на что уходят деньги.

И наконец, пятая проблема – это отсутствие понимания структуры собственных товарных потоков, их классификации, основанной на правилах логистического разделения. Это приводит к тому, что планирование основывается на некорректных данных, то есть практически отсутствует.

Очевидно, что при таком положении дел никакие, даже самые современные, методы моделирования или исследования операций, никакие «связи» с «нужными» людьми и учреждениями не приведут к оптимальным расходам.

Поэтому руководители предприятий, которые решили наладить эффективное управление затратами, должны направить свои усилия на внедрение логистики, учитывая при этом, что данный процесс связан с определенной реструктуризацией практически всего бизнеса компании. И прежде всего необходимо пересмотреть организационную структуру предприятия и корпоративное информационное взаимодействие.

Представим концепцию построения корпоративной системы логистического управления в виде соответствующего процесса. Начинать надо со структурного разделения управленческого и бухгалтерского учета. При этом бухгалтерский учет необходимо основывать на базе стандартных программ, что будет способствовать обеспечению ведения учета и составления отчетности в строгом соответствии с требованиями нормативной и законодательной базы. По управленческому учету отметим, что он должен реализовываться на базе специальной разработки, с учетом специфики конкретного субъекта хозяйствования, для чего нужны индивидуальные программные продукты.

Вся структура управленческого учета должна быть разработана таким образом, чтобы способствовать решению ряда главных задач предприятия:

- оптимизация затрат на доставку сырья и готовой продукции;
- расчет и контроль оперативных производственных и нормативных страховых запасов;
- планирование поставок и отгрузки продукции;
- оптимизация расходов на функционирование складов;
- анализ финансовых результатов деятельности в реальном режиме времени;
- построение оптимальной стратегии маркетинга и ценообразования;

- формирование и поддержка единого ассортиментного каталога;
- прогнозирование результатов коммерческой деятельности и т. п.

При этом следует отметить, что без решения этих задач построение эффективной логистики предприятия невозможно.

Поскольку главным направлением является обязательное внедрение управленческого учета, то определимся с этим вопросом более детально. Так, необходимо четко осознавать, что для управленческого учета главный критерий распределения расходов и доходов по видам в плане финансовых результатов – это их экономическое содержание, а не место в принятой системе бухгалтерского учета, ведь фактический управленческий учет формируется по месту возникновения затрат. Для всех функциональных структурных подразделений структура доходов и расходов одинакова, они планируют расходы по срокам бюджета, план утверждается в обычном порядке.

Далее происходят различные действия, и расходы начинают разноситься по структурным подразделениям. Здесь необходимо соблюдение двух главных правил:

- расходы разносятся не в соответствии с их функциональной принадлежностью, а в зависимости от того, какая структурная единица их фактически инициировала;
- должны быть определены регламенты выполнения работ таким образом, чтобы деятельность одного подразделения не повлекла дополнительных расходов других структурных единиц. Если же по какой-то причине регламент непосредственно и полностью не может быть соблюден, то информация о том, что определенные работы выполняются, должна обязательно поступать в смежные подразделения.

Физически это должно происходить следующим образом. Каждому структурному подразделению для управления затратами присваивается определенный номер (код «центр затрат»), который обязательно указывается в заявке в бухгалтерию на оплату счета. При этом структуру кода необходимо формировать таким образом, чтобы по нему можно было определить блок, основную функцию и структурное подразделение. Здесь возможны варианты. Скажем, подразделение может инициировать оплату своих расходов (код «растратчик» совпадает с кодом подразделения, инициирует оплату) или (если код не совпадает) на счете должна быть подпись руководителя подразделения, на которое эти расходы списываются. Иначе финансисты заявку на оплату не принимают.

Вся информация консолидируется в финансовом отделе, а в структурные подразделения каждый месяц направляются отчеты, данные которых сверяются руководителями с произведенными ими собственными прогнозами. Если есть расхождения, выясняются причины их возникновения и принимаются меры по их устранению. В случае необходимости внести изменения в план расходов их необходимо обосновать и доказать целесообразность таких изменений руководству (генеральному или финансовому директору).

Таким образом, контроль за всей работой можно осуществлять только на базе управленческого учета. По такому же принципу формируется и фактический бюджет, что позволяет, с одной стороны, объединить обязанности с ответственностью, а с другой – наладить полноценный и оперативный обмен информацией.

### Ссылки на источники

1. Таланов А. Я., Тимиргалеева Р. Р. Использование системного подхода при разработке стратегии предприятия // Актуальные проблемы экономики современной России. – 2015. – Т. 2. – № 2. – С. 365–370.
2. Амітан В. Н., Тимиргалеева Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. – Донецьк, 2003.
3. Ларина Р. Р., Гришин И. Ю. Логистический подход к управлению региональными организационно-экономическими системами. – Симферополь, 2012.

4. Ларина Р. Р. Логистика в создании эффективного организационно-управленческого механизма управления трудовыми ресурсами // Научовий Вісник Національного Гірничого університету. – 2003. – № 3. – С. 91–95.
5. Тимиргалева Р. Р., Гришин И. Ю., Потапов Г. Г. Методы оптимизации в управлении организационно-экономическими и техническими системами. – Симферополь, 2011.
6. Тимиргалева Р. Р. Модель распределительной логистики в управлении затратами субъектов хозяйствования // NovalInfo.Ru. – 2016. – Т. 1. – № 49.
7. Тимиргалева Р. Р. Некоторые предпосылки использования логистики как элемента управления системами // Менеджер. – 2001. – № 2 (14). – С. 86–89.
8. Тимиргалева Р. Р. Обеспечение устойчивого развития субъекта хозяйствования за счет внедрения информационно-логистических систем // Ефективна економіка. – 2013. – № 1.
9. Тимиргалева Р. Р. Регіональні логістичні системи (формування, управління та стратегія розвитку). – Донецьк, 2004.
10. Тимиргалева Р. Р., Гришин И. Ю. Формирование бизнес-модели инновационного развития предприятия на основе сценарного подхода // Глобальные вызовы в экономике и развитие промышленности (INDUSTRY-2016): тр. науч.-практ. конф. с зарубежным участием / под ред. А. В. Бабкина. – СПб., 2016. – С. 526–535.

**Rena Timirgaleeva,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Kuban State Technological University, Krasnodar*

[renatimir@gmail.com](mailto:renatimir@gmail.com)

#### **Formation of corporate management system: logistical aspects**

**Abstract.** The paper deals with the formation of the corporate management system. The author presents the concept of building enterprise logistics management system and gives practical recommendations for its implementation.

**Key words:** corporate management system, logistics management, process.

#### **References**

1. Talanov, A. Ja. & Timirgaleeva, R. R. (2015). "Ispol'zovanie sistemnogo podhoda pri razrabotke strategii predpriyatija", *Aktual'nye problemy jekonomiki sovremennoj Rossii*, t. 2, № 2, pp. 365–370 (in Russian).
2. Amitan, V. N., Timirgaleeva, R. R. & Piljushenko, V. L. (2003). *Logistizacija procesiv v organizacijno-ekonomichnih sistemah*, Donec'k (in Ukrainian).
3. Larina, R. R. & Grishin, I. Ju. (2012). *Logisticheskij podhod k upravlennju regional'nymi organizacionno-jekonomicheskimi sistemami*, Simferopol' (in Russian).
4. Larina, R. R. (2003). "Logistika v sozdanii jeffektivnogo organizacionno-upravlencheskogo mehanizma upravlenija trudovymi resursami", *Naukovij Visnik Nacional'nogo Girnichogo universitetu*, № 3, pp. 91–95 (in Ukrainian).
5. Timirgaleeva, R. R., Grishin, I. Ju. & Potapov, G. G. (2011). *Metody optimizacii v upravlenii organizacionno-jekonomicheskimi i tehničeskimi sistemami*, Simferopol' (in Russian).
6. Timirgaleeva, R. R. (2016). "Model' raspredelitel'noj logistiki v upravlenii zatratami sub#ektov hozjajstvovanija", *NovalInfo.Ru*, t. 1, № 49 (in Russian).
7. Timirgaleeva, R. R. (2001). "Nekotorye predposylki ispol'zovanija logistiki kak jelementa upravlenija sistemami", *Menedzher*, № 2 (14), pp. 86–89 (in Russian).
8. Timirgaleeva, R. R. (2013). "Obespechenie ustojchivogo razvitija sub#ekta hozjajstvovanija za schet vnedrenija informacionno-logisticheskikh sistem", *Efektivna ekonomika*, № 1 (in Russian).
9. Timirgaleeva, R. R. (2004). *Regional'ni logistichni sistemi (formuvannja, upravlinnja ta strategija rozvitku)*, Donec'k (in Ukrainian).
10. Timirgaleeva, R. R. & Grishin, I. Ju. (2016). "Formirovanie biznes-modeli innovacionnogo razvitija predpriyatija na osnove scenarnogo podhoda", in Babkin, A. V. (ed.). *Global'nye vyzovy v jekonomike i razvitie promyshlennosti (INDUSTRY-2016): tr. nauch.-prakt. konf. s zarubezhnym uchastiem*, St. Petersburg, pp. 526–535 (in Russian).

#### **Рекомендовано к публикации:**

Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук,  
членом редакционной коллегии журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	17	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	17
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	17	Опубликована <i>Published</i>	29.03.17



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Тимиргалева Р. Р., 2017