

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Логістичний контролінг»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Логістичний контролінг в системі менеджменту

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління,
протокол від 15.08.2022 № 1

Розробники: викладач циклової комісії економіки та управління, спеціаліст
другої категорії, Черніхова О.С.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції:

1. Сутність та особливості логістичного контролінгу в системі управління підприємством.
2. Основна мета та функції логістичного контролінгу.
3. Основні концепції контролінгу.
4. Змістова модель логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства.
5. Доцільність та необхідність впровадження логістичного контролінгу у діяльність логістичних підприємств.

Рекомендована література:

Основна

1. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file>
2. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2008.- 552 с.
3. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
4. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко - Біляєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
5. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: Навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. — К.: Центр учбової літератури, 2013.— 304 с.
6. Лозовицький Д.С. Контролінг. Навчальний посібник / Д.С. Лозовицький. – Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
7. Поліщук Н. В. Інтеграція цілей логістики і контролінгу в ієрархії цілей менеджменту / Н. В. Поліщук// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2001. – №416. – С. 319-323.

Додаткова

8. Давидович І.Є. Оперативний контролінг та його роль в управлінні діяльністю підприємств і організацій // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2006, №2. – С.85-95.
9. Пушкар М.С. Контролінг- інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія/ М.С. Пушкар. – Тернопіль: Картбланш, 2004. -370 с.
10. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання)/ Г.Ф. Шепітко.- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

11. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління

підприємством на основі контролінгу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file>

Текст лекції

1. Сутність та особливості логістичного контролінгу в системі управління підприємством.

Контролінг — це один з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. В сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється у все більшій мірі, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань з питань обліку, фінансів, ціноутворення тощо.

Система контролінгу — це принципово нова концепція інформації і управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

Поява такої дисципліни викликана переосмисленням ролі та значення менеджменту в сучасному бізнесі. Якщо до цього часу управління пов'язувалося, в основному, з вирішенням поточних справ на підприємстві, то в умовах загострення конкурентної боротьби і нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство і доводиться працювати менеджерам, управління пов'язується з успішністю діяльності його та забезпеченням тривалого існування.

Спочатку під контролінгом розуміли сукупність певних завдань у сфері обліку і фінансів, а контролер був головним бухгалтером. Пізніше це поняття почали розуміти ширше і до функцій контролінгу стали відносити фінансовий контроль і оптимізацію використання фінансових засобів і джерел. Нині контролінг можна визначати як систему управління процесом досягнення кінцевих результатів і результатів діяльності фірми в економічному відношенні, з деякою часткою умовності, як систему управління прибутком підприємства.

Відомо досить широке і загальне розуміння контролінгу як концепції економічного управління підприємством, направленої на виявлення шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку.

При цьому можна відмітити такі основні специфічні особливості контролінгу, як:

- єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень;
- нова орієнтація фінансово-економічних розрахунків для прийняття економічно обґрунтованих рішень;
- новий зміст таких традиційних функцій управління, як планування, контроль, інформаційне забезпечення, які утворюють ядро контролінгу як концепції управління;

- новий психологічний зміст ролі планово-економічних служб (служб контролінгу) на підприємстві.

Питаннями, якими займається контролінг, що направлені на майбутнє, є перш за все виживання підприємства. Адже не секрет, що в умовах дії ринкових відносин постійно відбувається процес банкрутства одних підприємств і процвітання інших, поглинання нестабільних у фінансовому відношенні фірм більш заможними, утворення дочірніх підприємств крупними компаніями внаслідок заволодіння контрольним пакетом акцій підприємств, які ще вчора вважалися цілком конкурентоздатними і фінансово стабільними. Крім цього досить важливого моменту, контролінг займається питаннями екологічного нейтралітету, збереженням робочих місць, тобто соціальними факторами й рядом інших питань, що забезпечують стабільність економічної діяльності підприємства. Система контролінгу характеризується тим, що у ній переважаючим є не вузьке конкретне ортодоксальне мислення керуючих справами управлінців, а системне, комплексне вирішення проблем.

Контролінг — це якісно нове явище в теорії і практиці управління підприємством. В економічній діяльності підприємств він відіграє надзвичайно важливу роль, так як це концепція, що на-правлена на ліквідацію «вузьких місць», орієнтована на майбутнє відповідно до поставленої мети і завдань одержання певних результатів.

2. Основна мета та функції логістичного контролінгу.

Контролінг можна визначити як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети. У випадку відхилень від мети приймаються коригуючі дії. Враховуючи багатогранність системи контролінгу, різні автори по-різному визначають мету контролінгу. Дамо характеристику усього того, що, на наш погляд, може служити метою контролінгу.

Так, **мета контролінгу** зводиться до підтримання ефективного функціонування підприємства, вона визначається вищим керівництвом і може уточнюватися залежно від змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Метою може бути висока якість продукції, завоювання частки та розширення ринку продажу, зниження витрат на виробництво, зниження цін, збільшення прибутку, незалежність від кредиторів.

Метою контролінгу є також й діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств у відповідності до головної мети та попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат та становища на ринку.

Іншими словами, контролінг є системою спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. Стан контрольованих об'єктів визначається кількісними, якісними, структурними,

часовими і просторовими характеристиками.

Ключовим поняттям у визначенні мети контролінгу є тенденції і закономірності економіки підприємства, його техніко-економічного та фінансового стану. Говорячи про економіку, слід мати на увазі, що мова йде, насамперед, про використання його активів та пасивів, а інформація показує тенденції і закономірності розвитку. Діагностування техніко-економічного та фінансово-го стану можливе за умови забезпечення фактичною обліковою та іншими видами інформації про об'єкти і зіставлення її з плановими показниками.

Метою контролінгу може бути й отримання даних, їх обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень. Така інформація є нестандартною, призначається для виявлення тенденцій і закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства, допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність.

Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства, він націлений на майбутнє. Той, хто тримається за старе, залишається з його наслідками, а завдання грамотних менеджерів полягає у тому, щоб завчасно пристосуватися до нових обставин. Проте досвід свідчить, що в більшості випадків менеджери не розуміють необхідності адаптації до нових реалій життя, не відчують прискорення темпу змін. Якщо проблема пристосування зводиться до темпу технічних перемін, то немає іншої альтернативи, як звернутися до науки за її вирішенням.

Служба контролінгу виконує безліч різноманітних функцій, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю підприємств і організацій. Сукупності функцій контролінгу можна виділити дві найважливіші функції: ***сервісну та управлінську.***

Суть **сервісної функції** полягає у наданні необхідної інформації для управління. Інформаційне обслуговування контролінгу забезпечується з допомогою системи планування, нормування, обліку і контролю, орієнтованих на досягнення мети, кінцевого результату діяльності підприємства. Інформація повинна містити задані (нормативні, планові) і фактичні дані, відхилення, які ви-являються засобами обліку в розрізі його підрозділів.

Суть **управлінської функції** полягає у прийнятті рішень або, точніше, методології прийняття рішень і їх координації, у використанні даних аналізу відхилень, ставок покриття, загальних результатів діяльності для прийняття рішень з управління. Такі рішення приймаються на всіх рівнях управління підприємством, і досить важливим завданням контролінгу є координація цілей різних рівнів, засобів і методів їх реалізації тим, щоб максимальною мірою забезпечити досягнення кінцевої мети підприємства.

Надзвичайно важлива роль відводиться контролінгу у реалізації функцій ***планування, контролю й інформаційної функції.***

Функції планування і контролю, реалізацію яких забезпечує контролінг, є досить вагомими інструментами менеджменту в рамках управління підприємством.

При розгляді **інформаційної функції** контролінгу необхідно звернути

увагу на внутрішню звітність. Розробку і подальше управління повідомленнями, які охоплюють певну сферу, називають виробничою звітністю.

3. Основні концепції контролінгу

Виділяють три основні групи концепцій: концепції контролінгу, орієнтовані на систему обліку, інформаційну систему і систему управління.

Концепція, орієнтована на систему обліку, з'явилася в 1930-і рр. Відповідно до неї в якості основної і єдиної сфери контролінгу на підприємстві розглядається система обліку, що концентрується на реєстрації фактичної інформації минулих періодів та дозволяє керівництву в будь-який момент часу отримати вичерпні кількісні дані про діяльність підприємства, необхідні для планування і контролю. Представником цієї концепції є Д. Шнайдер. Даний підхід може виявитися корисним на початковому етапі впровадження контролінгу на російських підприємствах за умови подальшого концептуального вдосконалення.

Концепція, орієнтована на інформаційну систему, базується на розглянутої вище концепції та найбільшу популярність придбала в період розвитку комп'ютерних технологій і комунікацій в 1970-1980-і рр. Одним з важливих завдань контролінгу є концептуальна розробка, впровадження та подальше обслуговування інформаційної системи управління. У рамках інформаційної системи виділяються змістовні, процесуальні та структурні завдання контролінгу, який розглядається як ядро цієї системи. Контролінг як організаційно незалежної інформаційної служби отримує досить великі повноваження, пов'язані з інформаційним постачанням і комунікаціями для координації та підтримки управлінського процесу. Концентрація всієї необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, а також діяльності щодо її пошуку і обробки дозволяє істотно підвищити ефективність всього інформаційного процесу в цілому. Представником цієї концепції є Т. Райхман.

4. Змістова модель логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства

Контролінг є однією з основних концепцій ефективного менеджменту, що включає в себе процеси збору, обробки, передачі інформації, планування та прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Контролінг спрямований на досягнення оперативних та стратегічних завдань, що ставить перед собою підприємство.

Логістичний контролінг є інтегрованою функцією логістики та контролінгу, саме тому впровадження логістичного контролінгу на підприємстві можна пов'язати з еволюцією процесів управління, що зумовлені науково-технічним прогресом та зміною виробничих процесів.

Системний підхід до розгляду логістики та менеджменту, як єдиного поняття, надає можливість використовувати логістичний контролінг як нову

інтегровану функцію менеджменту. Таким чином з'являється новий механізм управління логістичними процесами на підприємстві.

Поняття «логістичний контролінг» є відносно новим напрямом удосконалення логістичного менеджменту для українських організацій, проте його використання може стати вагомим перевагою серед конкурентів. На даному етапі це питання ще потребує теоретичного та практичного узагальнення та вивчення.

Ефективне використання логістичного контролінгу на підприємстві дозволяє зменшити логістичні витрати компанії, забезпечити ефективне використання її фінансових і матеріальних ресурсів, підвищити якість виконання замовлень, а також оптимізувати процеси постачання та зберігання товарів.

Функціонування контролінгу логістичної діяльності підприємства потребує використання підконтрольних логістичних показників, що надають змогу проаналізувати стан логістичної діяльності підприємства та розробити подальші напрями розвитку логістичної діяльності компанії.

Виділяють наступні принципи логістичного контролінгу: стратегічного орієнтування; системності; своєчасності; безперервності; науковості та економічної обґрунтованості; синергічного ефекту.

Логістичний контролінг також вимагає створення центрів відповідальності на підприємстві, що надасть можливість контролювати використання ресурсів з метою своєчасного виконання поточних і стратегічних завдань підприємства, а також топ-менеджменту оперативно приймати управлінські рішення. Це сприятиме взаємодії учасників логістичних процесів, зможе забезпечити синхронізацію процесів постачання, зберігання та збуту продукції за рахунок узгодженої взаємодії усіх підрозділів підприємства.

Використання логістичного контролінгу на підприємствах дозволяє керівникам різних рівнів управління своєчасно отримувати необхідну та актуальну інформацію про логістичні процеси, що відбуваються в організації.

Комплексна підсистема логістичного контролінгу на підприємстві надає змогу реалізувати логістичні функції контролінгу та забезпечити сумарну економію витрат, оптимізувати процеси постачання, переміщення та зберігання товарів. Упроваджуючи систему логістичного контролінгу в систему загального управління підприємством необхідно забезпечити контроль за використанням ресурсного потенціалу компанії.

5. Доцільність та необхідність впровадження логістичного контролінгу у діяльність логістичних підприємств

Застосування контролінгу логістичних систем в управлінні логістичними процесами на підприємстві досліджені недостатньо, зокрема не отримали повного відображення через відсутність теоретичного обґрунтування та систематизації процедур логістичного контролінгу як прикладного напрямку економічної діяльності підприємства; потребує розвитку методологія застосування контролінгу логістичних систем на вітчизняних підприємствах з

уточненням термінології; не висвітлена проблема можливості адаптації світових досліджень в галузі логістичного контролінгу до умов господарювання вітчизняних підприємств. Через це виникають проблеми щодо координації та контролю логістичних витрат підприємства як логістичної системи.

Для того щоб дослідити проблеми впровадження контролінгу логістичних систем в управління вітчизняними підприємствами необхідно вирішити наступний ряд завдань:

- дослідити передумови інтеграції логістики і контролінгу в управлінні підприємством, розробити положення управління логістичними процесами системи контролінгу;
- дослідити існуючі підходи до логістичного контролінгу, його місце та сутність як методології управління логістичними процесами, а також сформулювати положення щодо інформаційного забезпечення;
- узагальнити та структурувати сукупність показників логістичного контролінгу, для застосування їх в управлінні логістичними процесами і витратами на підприємстві та розробити методичні рекомендації щодо практичного застосування контролінгу логістичних систем з врахуванням специфіки функціонування вітчизняних підприємств;
- визначити теоретико-методологічний інструментарій логістичного контролінгу в управлінні логістичними витратами підприємства;
- розробити теоретико-методичні положення адаптації економіко-математичних моделей до потреб логістичного контролінгу на підприємстві з метою оптимізації логістичних процесів та окремих логістичних операцій.

Отже, контролінг логістичних систем відіграє важливу роль в забезпеченні координації усіх процесів, тому що на підприємстві кожен підрозділ виконує свою функцію, забезпечення менеджменту інформацією для прийняття рішень і вибір адекватних інструментів контролінгу або управлінських рішень, регулює логістичні витрати на підприємстві, які складають 30% загальних.