

**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 - Суб'єкти та об'єкти логістичного контролінгу**

**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. Визначення та класифікація суб'єктів логістичного контролінгу.
2. Професійні компетенції суб'єктів логістичного контролінгу.
3. Основні об'єкти управління в системі логістичного контролінгу.
4. Концепція обліку відповідальності в контролінгу та поняття про центри відповідальності.
5. Класифікація центрів відповідальності.
6. Принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві та основні вимоги до них.

### 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. Визначення та класифікація суб'єктів логістичного контролінгу

Класифікація контролінгу має теоретичне і практичне значення. Вона дозволяє виділити за різними ознаками види контролінгу, визначити конкретніші методи контролінгового дослідження і тим самим сприяти керівництву підприємства у прийнятті своєчасних і ефективних управлінських рішень

Вивчивши спеціальну економічну літературу, ми зробили висновок, що більшість вітчизняних вчених класифікують контролінг лише за ознакою часу, тобто виділяють операційний і стратегічний контролінг. Зокрема, проф. А. О. Сухарева і С. Н. Петренко розкривають ціль і завдання операційного і стратегічного контролінгу, здійснюючи їх порівняльну характеристику.

На думку цих вчених, сутність оперативного (операційного) контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства, які можна визначити як прибутковість і ліквідність. Сутність стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який можна охарактеризувати як шанси і ризики.

Аналогічних поглядів щодо поділу контролінгу на операційний і стратегічний дотримуються й багато інших науковців. Відмінність полягає лише у формулюванні ознаки такої класифікації.

Якщо Л. О. Сухарева і С. Н. Петренко за ознаку поділу контролінгу на операційний і стратегічний вибрали ціль, то інші вчені дотримуються думки, що в цьому випадку ознакою такого поділу є час його здійснення або функції контролінгу. На наш погляд, правильнішою ознакою поділу контролінгу на операційний і стратегічний буде час його здійснення, а не цілі, бо у деяких випадках цілі або окремі функції операційного і стратегічного контролінгу можуть збігатися, а критерій часу краще підходить. Разом з тим запропонована класифікація контролінгу у працях вітчизняних авторів є неповною, не охоплює усіх сфер діяльності підприємства.

Водночас контролінг охоплює значно ширше коло його об'єктів. Повнішу класифікацію контролінгу розкривають вчені Західної Європи, зокрема і Польщі. Відомий польський економіст С. Марциняк доводить, що класична класифікація контролінгу базується на чотирьох критеріях:

- 1) предмет діяльності;
- 2) час здійснення;
- 3) сфери діяльності;
- 4) ідеї (цілі) діяльності.

Як видно класифікація контролінгу за ознакою предмета діяльності передбачає такі його види:

- 1) процесу виробництва;
- 2) процесу постачання;
- 3) фінансової діяльності;
- 4) логістики;
- 5) охорони середовища;
- 6) праці;
- 7) маркетингу;
- 8) інших видів діяльності.

Перелічені види контролінгу відрізняються один від одного не тільки об'єктами, але і його методами. Очевидно, що основними об'єктами контролінгу процесу виробництва є витрати, пов'язані з виготовленням продукції (робіт, послуг). Кожному з наведених вище видів контролінгу властиві об'єкти, які підлягають плануванню (бюджетуванню), аналізу і контролю з метою надання керівництву підприємства найбільш презентативної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Кожен об'єкт контролінгу того чи іншого його виду потребує індивідуального підходу до вибору методів і прийомів його дослідження. Разом з тим, слід зауважити, що вітчизняні і зарубіжні вчені не завжди пропонують однакові методи для одного і того ж виду контролінгу.

## **2. Професійні компетенції суб'єктів логістичного контролінгу.**

Система контролінгу логістичної діяльності на підприємстві являє собою сукупність всіх елементів, підсистем та комунікацій між ними, що забезпечують функціонування процесів логістичної діяльності підприємства. Її запропоновано не розчленовувати на найелементарніші частинки, а розглядати як сукупність укрупнених компонентів, принципово необхідних для існування та функціонування досліджуваної системи.

Такими необхідними компонентами є керована підсистема, керуюча підсистема та механізм їхньої взаємодії. Керуюча підсистема представлена суб'єктом управління – відділом контролінгу в особі керівництва з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, що має право приймати кінцеве рішення щодо вибору одного або кількох управлінських впливів. Керуюча підсистема визначає цілі та задачі управління логістичною діяльністю, формує і передає управлінські рішення, здійснює управлінський вплив на керовану підсистему. Керована підсистема представлена об'єктом управління – матеріальними, фінансовими, інформаційними та сервісними потоками, що проходять через такі етапи логістичного процесу як постачання, виробництво та розподіл. Взаємодія керованої та керуючої підсистем забезпечується завдяки механізму управління, спрямованого на реалізацію управлінських функцій адміністративно управлінського апарату аеропорту.

На сьогодні не існує безумовної єдності у визначенні поняття «механізм». Існуючі наукові підходи конкретизують, доповнюють, а інколи і взаємовиключають один одного. З точки зору загальноекономічних підходів,

механізм управління визначається як відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом з притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами. У роботі наводиться таке визначення механізму управління: «сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей». На рис. 2 подано механізм контролінгу в управлінні логістичними процесами на підприємстві, що виступає засобом впливу суб'єкта на функціонування і зміну об'єкта.

Вплив суб'єкта на об'єкт управління у механізмі контролінгу логістичної діяльності може здійснюватись такими методами: бенчмаркінгу, ЗСП, вартісного аналізу, ABC аналізу, факторного аналізу, SWOT-аналізу; Six Sigma Quality Standard, портфельного аналізу, методами фінансового прогнозування (експертними, екстраполяції тощо), економетричними та прогностичними, моделюванням. Контролінг передбачає визначення й оцінку ознак об'єкта управління, величини яких визначаються за допомогою показників. У логістиці підприємства така система показників повинна відображати ознаки потоків, процесів, етапів з урахуванням різних видів логістичної діяльності. Система контролінгу логістичної діяльності передбачає вибір системи показників, які можуть служити базою для оцінки і аналізу результатів як усієї діяльності підприємства, так і його поточного стану.

Отже, механізм управління є рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. Ефективний управлінський вплив відділу контролінгу хоча б на один з елементів логістичного процесу підприємства дозволить зробити крок у напрямку реалізації цільової складової механізму управління.

### **3. Основні об'єкти управління в системі логістичного контролінгу**

Об'єктом логістичного контролінгу є різні споживачі матеріального потоку. Здійснюється логістичний контролінг або самою організацією (фірмою-постачальником), або експедиторською фірмою.

Всі роботи у області логістичного контролінгу можуть бути розділені на три групи:

- передпродажні – роботи по формуванню логістичного сервісу (формування політики фірми у області надання послуг);
- в процесі продажу (інформація про наявність товару на складі);
- післяпродажний сервіс (гарантійне обслуговування).

Якість логістичного контролінгу оцінюється подальшим критеріям:

- надійність постачання;
- повний час від замовлення до постачання товару;
- гнучкість постачання (можливість враховувати особливі побажання клієнта);
- наявність товарів на складі постачальника;
- можливість надання кредиту;
- терміни гарантійного обслуговування і ін.

Існують дві форми організації логістичного управління:

- централізована;
- децентралізована.

Кожною з цих форм властива згрупована або розкидана служба постачання і збуту.

Централізована система доцільна, коли не сковується ініціатива підприємств. Перевагою цієї системи є зменшення витрат завдяки збільшенню партій товарів, створенню умов для загальної закупівельно-збутової політики фірми.

Децентралізована система застосовується на підприємствах з диверсифікованим виробництвом.

#### **4. Концепція обліку відповідальності в контролінгу та поняття про центри відповідальності**

Кожне підприємство має власну організаційну структуру, яка визначає його підрозділи і порядок взаємодії між ними. Підрозділи підприємства виконують різні функції і мають різні назви: цехи, відділи, служби, департаменти, секції, відділення, тощо. Ці підрозділи очолюють керівники (менеджери), які відповідають за їхню роботу.

У невеличких підприємствах нерідко одна й та сама особа (власник, або головний менеджер) здійснює управління господарською діяльністю і приймає важливі рішення. Але здатність людини керувати має певні обмеження. Тому у разі зростання масштабів бізнесу й ускладнення його структури виникає необхідність розподілити повноваження з прийняття рішень між різними рівнями управління.

Наприклад, власник невеличкої крамнички може самотійно управляти її роботою. Але якщо він стане власником одразу кількох магазинів у різних районах, то він буде змушений призначити менеджерів і надати їм право самотійно приймати деякі рішення.

Делегування повноважень з прийняття рішень означає децентралізацію управління.

Переваги децентралізації:

- можливість вищого керівництва зосередитись на глобальних стратегічних проблемах і рішеннях;
- оперативне прийняття рішення на відповідних рівнях управління;
- рішення приймаються тими менеджерами, які найглибше розуміють сутність проблеми;
- менеджери набувають досвід управління.

Недоліки децентралізації:

- ускладнення процесу координації діяльності;
- можливість появи нездорової внутрішньої конкуренції;
- збільшення витрат на утримання обслуговуючого персоналу;
- поява небезпеки втратити контроль.

Отримання менеджером права самотійно приймати рішення означає

одночасно і відповідальність за його наслідки. Тому підрозділ, очолюваний керівником, який несе відповідальність за результати його діяльності, називають "центр відповідальності".

**Центр відповідальності** - сукупність функціональних дій, за спрямованість і результативність яких несе відповідальність певна особа.

У системі управління вищий керівник має контролювати й оцінювати роботу менеджерів нижчого рівня, а вони, в свою чергу, повинні здійснювати самоконтроль і інформувати вище керівництво про результати діяльності. Для здійснення такого контролю і забезпечення підзвітності менеджерів необхідна відповідна система обліку, яка б забезпечувала процес збирання, обробки та передачі інформації про результати діяльності кожного центру відповідальності. Такою системою є облік за центрами відповідальності.

**Облік відповідальності** - система обліку, що забезпечує контроль і оцінку діяльності кожного центру відповідальності. Ефективна система обліку за центрами відповідальності ґрунтується на таких принципах:

- ◆ менеджери відповідають тільки за ту діяльність, що перебуває під їхнім контролем;
- ◆ менеджери беруть участь у визначенні цілей, з якими оцінюється їхня діяльність;
- ◆ менеджери намагаються досягти поставленої перед ними та їхніми підрозділами мети;
- ◆ чітка визначеність ролі обліку в системі заохочення працівників;
- ◆ звіти про виконання планів та бюджетів складаються регулярно і використовуватись практично для оцінки діяльності центрів відповідальності.

Концепція центрів та обліку відповідальності з'явилася в 1950-х р і вперше було сформульована Джоном А. Хігінсом. Спершу метою обліку за центрами відповідальності було посилення контролю за витратами через встановлення персональної відповідальності менеджерів різних рівнів за витрачання ресурсів. Однак вивчення психологічних аспектів поведінки людини свідчить, що встановлення жорсткого контролю та використання його результатів як докір менеджерів змушує останніх більше часу приділяти пошуку виправдовувань власних дій, а не шляхів досягнення поставленої мети.

Тому тепер **основне завдання обліку за центрами відповідальності** не контроль, а допомога в організації самоконтролю і допомога менеджерам у складанні звітів про виконання планів і бюджетів для оцінки результатів діяльності.

## 5. Класифікація центрів відповідальності.

У рамках системи контролінгу інформація акумулюється й аналізується не по підприємству в цілому, а по центрах відповідальності.

**Центр відповідальності** — це сегмент усередині підприємства, який очолює відповідальна особа, що приймає рішення.

Типи центру відповідальності: центр доходу, центр витрат, центр інвестицій, центр прибутку.



Визначимо принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві. Найчастіше на практиці застосовують такі принципи: функціональний, територіальний, відповідності організаційній структурі й подібності структурі витрат.

*За функціональним принципом виділяють такі центри відповідальності:*

- обслуговуючі;
- матеріальні;
- виробничі;
- управлінські;
- збутові.

**Обслуговуючі центри** відповідальності роблять послуги іншим центрам усередині підприємства (прикладами можуть бути електропідстанція, робоча їдальня).

**Матеріальні центри** відповідальності слугують для заготовляння й зберігання матеріалів (наприклад, відділ матеріально-технічного постачання, склади).

**Виробничі центри відповідальності** — це підрозділи основного й допоміжного виробництв. Витрати підрозділів основного виробництва звичайно можна віднести на конкретну продукцію. Витрати допоміжних виробничих центрів включаються в собівартість продукції опосередковано (через основні центри відповідальності).

**Управлінські центри відповідальності** — заводоуправління, бухгалтерія, юридичний відділ і т.п. Витрати цих центрів безпосередньо не пов'язані з конкретними видами продукції. На практиці звичайно їх розподіляють по видах продукції пропорційно обраній базі (зарплаті, прямим витратам), хоча такий розподіл досить умовний.

**Збутові центри** відповідальності займаються реалізацією продукції (наприклад, відділ маркетингу, відділ збуту); їхню роботу, можна співвіднести з конкретними видами продукції.

Вибір показників та методи оцінки діяльності залежать від типу центру відповідальності.

**Центр доходу** — це підрозділ керівник якого контролює доходи але не контролює витрати та інвестиції (відділ продажу, монтажу) для оцінки цього треба порівняти факт доходи з бюджетом, визначити відхилення та проаналізувати причини їх виникнення.

**Центром витрат** вважають такий підрозділ, керівник якого контролює лише витрати на його діяльність і не може контролювати доходи.

Оцінка діяльності центрів витрат здійснюється на підставі звітів про виконання бюджетів шляхом аналізу відхилень від стандартних витрат або за методом «тариф-година-машина»,

**Центр прибутку** - це такий підрозділ, керівник якого контролює витрати і доходи підрозділу, але не має права розподілу та контролю використання прибутку.

Оцінку діяльності центрів прибутку здійснюють на підставі звітів про прибутки і збитки, які включають (для внутрішнього користування) не лише

загальні показники доходів та витрат, ай їх деталізацію за підрозділами та відхиленнями від нормативів.

**Центром інвестицій** називають такий підрозділ, керівник якого контролює як витрати та доходи, так і розподіл та використання прибутку. Це можуть бути підрозділи на самостійному балансі, філії, дочірні підприємства і т. ін.

Оцінку діяльності таких підрозділів здійснюють головним чином за показниками прибутковості інвестицій (відношення прибутку до величини інвестованого капіталу). З цією метою визначають та аналізують фінансові коефіцієнти.

**Оцінка результатів діяльності центрів відповідальності** – є важливим елементом менеджменту. Включаючи вибір показників які найбільш відповідальні за результати та ефект діяльності підрозділів.

## **6. Принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві та основні вимоги до них.**

Найчастіше на практиці застосовують такі принципи: функціональний, територіальний, відповідності організаційної структурі й подібності структурних витрат.

За функціональним принципом виділяють такі центри відповідальності:

**Обслуговуючі** - роблять послуги іншим центрам відповідальності всередині підприємства (електропідстанція, робоча їдальня тощо) - це допоміжні центри;

**Матеріальні центри відповідальності** слугують для заготовлення і зберігання матеріалів (відділ матеріально-технічного постачання, склади); це можуть бути як основні, так і допоміжні центри. Звичайно витрати матеріальних центрів відповідальності можна віднести на конкретний вид продукції.

**Виробничі центри відповідальності** - це підрозділи основного й допоміжного виробництв. Витрати підрозділів основного виробництва звичайно можна віднести на конкретну продукцію. Витрати допоміжних виробничих центрів включаються в собівартість продукції опосередковано (через основні центри відповідальності).

**Управлінські центри відповідальності** - заводоуправління, бухгалтерія, юридичний відділ і т.п. Витрати цих центрів безпосередньо не пов'язані з конкретними видами продукції. На практиці звичайно їх розподіляють по видах продукції пропорційно обраній базі (зарплаті, прямим витратам).

**Збутові центри відповідальності** займаються реалізацією продукції (відділ маркетингу, відділ збуту); це основні центри відповідальності, їхню роботу, як правило можна співвіднести з конкретними видами продукції.

За територіальним принципом існує два варіанти поділу на центри відповідальності: у рамках одного центра відповідальності об'єднано кілька функцій.

Наприклад, деяке підприємство має кілька представництв у різних регіонах, і кожне таке представництво займається маркетингом, рекламою

збутом продукції й відстеженням договорів. Представництва ці невеликі, а тому ділити їх на дрібніші центри відповідальності нераціонально. Кожне таке представництво стає єдиним центром відповідальності, що поєднує відразу кілька функцій: маркетинг, рекламу, збут і відстеження договорів; один функціональний напрямок діяльності поділяють на декілька центрів відповідальності. Наприклад, підприємство має декілька складів, розміщених в різних частинах міста.

Ідею розподілу підприємства на центри відповідальності за функціональним принципом можна розвинути далі, розділивши функціональні центри за принципом подібності структури витрат (додаткова зручність - можливість роботи з однаковими калькуляціями витрат, однаковими нормативами). Наприклад, у ремонтному цеху є трохи свердлильних, кілька, фрезерних верстатів, які можна об'єднати в одну структуру для спрощення розрахунків.

Вибір способу розподілу підприємства на центри відповідальності визначається специфікою конкретної ситуації, при цьому необхідно врахувати такі вимоги:

- у кожному центрі витрат повинні бути показники для вимірювання обсягу діяльності й база для розподілу витрат;
- у кожному центрі повинен бути відповідальний;
- ступінь деталізації повинна бути достатньої для аналізу, але не надлишкової, щоб ведення обліку не було надто трудомістким;
- бажано, щоб для будь-якого виду витрат підприємства існував такий центр, для якого дані витрати є прямими;
- на центри витрат бажано відносити тільки прямі витрати, а розподіл загальногосподарських витрат не враховувати;
- оскільки розподіл підприємства на центри відповідальності сильно впливає на мотивацію керівників відповідних центрів, необхідно враховувати соціально-психологічні фактори.

Розподіл підприємства на центри відповідальності є фундаментом управління і являє собою найважливіший елемент усієї системи контролінгу.