

**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 - Система показників 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. Основні показники логістичного контролінгу.
2. Показники логістичного контролінгу стратегічного рівня управління.
3. Показники логістичного контролінгу оперативного рівня управління.
4. Склад показників КРІ логістичного контролінгу.
5. Система логістично-контролінгових показників.

### 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. Основні показники логістичного контролінгу.

Для здійснення контролінгу логістичної діяльності на підприємстві використовують певну систему показників. Ці показники створюють базу для комплексного дослідження стану логістичної діяльності підприємства.

Найчастіше на підприємствах використовуються такі показники за видами логістичної діяльності:

1. **Закупівельна логістика** (обсяги матеріальних витрат, періодичність поставок, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, коефіцієнт надійності постачальників, обсяги постачання, кількість постачальників, витрати на постачання і т.д.).

2. **Виробнича логістика** (коефіцієнт виконання виробничого плану, рівень ритмічності виробництва, рівень завантаження виробничих ресурсів, рівень витратоємності, фондвіддача, матеріалоємність і т.д.).

3. **Логістика складування** (витрати на складування, термін складського зберігання, обсяги готової продукції на складі, складський вантажообіг, коефіцієнт використання площі складу підприємства, фактично зайнята складська площа).

4. **Логістика дистрибуції** (витрати на збут, рівень надійності доставки, кількість рекламацій (повернень), рівень якості доставки, загальна кількість замовлень, що надійшли, коефіцієнт точності прогнозування попиту, надання знижки, еластичність збуту, рівномірність поставок, частка ринку, виручка від реалізації, рентабельність продажів і т.д.).

5. **Транспортна логістика** (обсяги транспортних перевезень, загальний обсяг транспортних витрат, віддаленість транспортних маршрутів, коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за один робочий день).

6. **Інформаційна логістика** (кількість джерел виникнення інформації, швидкість документообігу, рівень інформаційного забезпечення, кількість споживачів інформації, напрям руху потоку інформації і т.д.). Логістичний контролінг спрямований на забезпечення керівників різних ланок управління актуальною інформацією про стан логістичних процесів підприємства в макрота мікросередовищі тощо.

Функціонування логістичного контролінгу традиційно пов'язане зі збором інформації, її обробленням, аналізом та формуванням висновків.

**Діяльність контролінгу на підприємстві** – це безпосередня робота з цифрами, тому ймовірність допущення помилок дуже висока. Коли зібрані дані будуть помилковими, то висновки на основі цих даних будуть більше шкідливими, ніж корисними. Отже, процес реалізації логістичного контролінгу необхідно побудувати таким чином, щоб мінімізувати рутинові дії людини, що зменшить кількість помилок і, відповідно, підвищить ефективність функціонування логістичного контролінгу.

Отже, логістичний контролінг відіграє важливу роль в забезпеченні координації усіх процесів на підприємстві. Саме 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. Необхідність впровадження нових підходів до управління на вітчизняних підприємствах обумовлюється структурною кризою в економіці України, низьким рівнем конкурентоспроможності підприємств, порушенням економічних взаємовідносин з партнерами, неплатоспроможністю підприємств та іншими негативними явищами, що склалися на даний час в суспільстві.

## **2. Показники логістичного контролінгу стратегічного рівня управління**

Стратегічний контролінг визначає цілі і завдання для оперативного контролінгу, тобто ставить нормативні межі. Обидва розглянутих напрямки контролінгу відрізняються по охоплюючому часовому горизонту. Так оперативний контролінг реалізує свої функції на короткостроковому відрізку часу. Стратегічний контролінг у сучасному менеджменті не прив'язаний жорстко до часових меж, хоча частіше всього мова йде про середньо- і довгостроковий період.

Оперативні методи і стратегічне планування були (після світової енергетичної кризи 1973 р.) доповнені стратегічними методами управління, що взаємно доповнили один одне. Відкритий стиль управління, що спирається на сучасну техніку, уможливив пошук нових перспектив, підсилив творчий підхід і відповідальність, мобілізував нематеріальні мотивуючі цілі корпорацій.

Оперативні і стратегічні методи підсилюють вплив менеджменту на підтримку фінансової рівноваги й існування підприємства. Стратегічне управління підприємствами - це можливість моментального розпізнавання, на відміну від конкурентів, стратегічних "вузьких місць" економічного росту по іншу сторону тимчасового обрію і своєчасна розробка відповідних контрзаходів з управління.

Формування ефективних методів стратегічного й оперативного контролінгу для першого рівня управління на базі попереднього досвіду тривають 3 - 5 років. Рекомендується починати цю роботу заздалегідь, оскільки в критичні періоди часто відчувається дефіцит ліквідних засобів, часу, кваліфікованих працівників, що потім призводить до управлінських помилок.

Методи оперативного контролінгу служать контролеру (а в середніх підприємствах функції контролера виконують керівники підприємства, керівники фінансового відділу або відділу обліку) засобом активного управління прибутком, виявлення й усунення оперативних "вузьких місць" у сфері постачання, виробництва, реалізації й управління.

Контролінг служить надійним інструментом стратегічного управління як в частині стратегічного планування, так і в реалізації антикризових стратегій поруч зі SWOT-аналізом та іншими методами дослідження стану підприємства, оточуючого середовища.

Отже, основне призначення контролінгу полягає в орієнтації системи

управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Контролінг при цьому є складною конструкцією, що поєднує в собі різні елементи функцій управління і, що використовує їх у рішенні задач оперативного і стратегічного характеру. Унаслідок цього контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогоденні і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і рішення проблем, що встають перед корпорацією.

Говорячи про контролінг в цілому як про систему управління прибутком, не можна не згадати про витрати, віднесенні чи плановані у результаті здійснення господарської діяльності підприємства. За розміри витрат на підприємства несуть відповідальність менеджери різних рівнів управління (центрів відповідальності).

### **3. Показники логістичного контролінгу оперативного рівня управління**

Головне завдання оперативного контролінгу - оказувати допомогу менеджерам у досягненні запланованих цілей, які виражаються частіш за все у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності чи прибутку.

Оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому його інструментарій принципово відрізняється від методів і методик стратегічного контролінгу.

Оперативний контролінг координує процеси оперативного планування, контролю, обліку і звітності на підприємстві при підтримці сучасної інформаційної системи.

Головним завданням оперативного контролінгу є забезпечення методичної, інформаційної і інструментальної підтримки менеджерів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності у короткостроковому періоді.

На відміну від стратегічного контролінгу оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому інструментарій оперативного контролера принципово відрізняється від методик і інструментів стратегічного контролера.

В реальній практиці стратегічний і оперативний контролінг достатньо тісно взаємодіє один з одним у процесі реалізації функцій менеджменту. Служба контролінгу виступає в якості координатора між правлінням і підрозділами підприємства при розробці стратегічних і оперативних планів, а також здійснює контроль за їх виконанням.

Отже, контролінг є складною конструкцією, яка об'єднує в собі різні елементи: встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та надання рекомендацій для прийняття управлінських рішень. В наслідок своєї інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і рішення проблем які постають перед підприємством.

#### **4. Склад показників КРІ логістичного контролінгу.**

Ключові показники ефективності, або КРІ в логістиці - це основні показники, які відображають, наскільки результативно використовуються ресурси в тій чи іншій компанії для логістичних процесів.

Логістика розвивається, і сьогодні ми маємо певну систему показників, яка комплексно оцінює її ефективність за допомогою:

- Загальних логістичних витрат;
- Якості послуг, що надаються;
- Тривалості логістичних циклів;
- Загальної продуктивності;
- Рівня повернення коштів для подальшого інвестування в цю сферу.

Всі вони вважаються ключовими показниками, які показують ефективність логістики на підприємстві. Поговоримо про них трохи докладніше.

##### **Загальні логістичні витрати**

Це так звані загальні витрати, в які входять:

- Витрати на виконання різних логістичних завдань;
- Збиток в результаті проблем, що виникають;
- Витрати на управління логістичним процесом.

У більшості логістичних звітів, які описують, наскільки виконаний план, містяться впорядковані показники цих витрат. Зарубіжні компанії в цій сфері, як правило, контролюють і аналізують витрати на перевезення вантажів, їх знаходження на складах, розподіл запасів, менеджмент замовлень, інформаційний сервіс і т.д.

##### **Якість послуг, що надаються**

Логістичний сервіс також є вагомим показником продуктивності системи. Його рівень залежить від того, наскільки очікування замовників розходяться з задоволеністю наданими логістичними послугами. Важливо, щоб компанія викликала довіру клієнтів, вважалася компетентною і надійною, а менеджери щоб були комунікабельними, ввічливими і готовими допомогти.

Головними компонентами, за якими вимірюється якість сервісу, є:

1. Зовнішні дані (наявність офісу і його комфортабельність, сучасність обладнання, зовнішній вигляд персоналу та ін.);
2. Гарантоване виконання обумовлених робіт;
3. Відповідальний підхід;
4. Компетентність співробітників фірми;
5. Зручність взаємодії замовника і логістичного підприємства;
6. Мінімальна кількість ризиків в процесі співпраці або їх відсутність;
7. Ввічливе звернення співробітників з клієнтами, доступний виклад інформації;
8. Розуміння клієнтів, здатність виконати їх вимоги.

Тому ті компанії, які максимально наближені до описаному рівню,

заслужено мають більш високі оцінки логістичного сервісу, а, відповідно, і оцінки ефективності.

### **Тривалість логістичних циклів**

Це час виконання замовлення. Час - важливий і, часом, дефіцитний ресурс на сьогодні. Тому чим довше виконуються роботи в логістичному ланцюжку, тим нижче опускається показник результативності логістики на підприємстві.

### **Загальна продуктивність**

Її визначає те, в яких обсягах виконана робота; скільки техніки, обладнання та людей було задіяно в процесі надання послуг; витрати інших ресурсів. Багато закордонних компаній ведуть спеціальну звітну документацію про логістичну ефективність, в якій ці та інші показники відображені більш розширено

### **Рівень повернення коштів**

Показує те, наскільки ефективними є капіталовкладення в логістичну систему. Визначається за допомогою наявності і стану:

- складів;
- транспорту;
- транспортних комунікацій;
- підрозділів для ремонту та обслуговування транспортних засобів і складів;
- системи телекомунікацій;
- комп'ютерного обладнання.

## **5. Система логістично-контролінгових показників**

Контролінг сприяє правильній і своєчасній оцінці стану логістичної діяльності на підприємстві та плануванню дій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому. Контролінг також передбачає визначення ступені досягнення поставлених цілей підприємства, яке супроводжується визначенням резервів зниження витрат по всім видам логістичної діяльності, попередження та запобігання виникнення кризових ситуацій з позицій майбутніх періодів його діяльності.

Контролінг безпосередньо опосередковує процеси планування, організації та інформаційного забезпечення та мотивацій. Ухвалення управлінських рішень в логістичній діяльності підприємства фундаментально спираються на систематичне порівняння досягнутих та запланованих значень показників, що кількісно та якісно характеризують кожний з видів логістичної діяльності.

Дослідження результатів та причин відхилень створює основу для розроблення дієвих мір та проведення відповідних коригуючих заходів.

Планові значення показників відображають стратегічні цілі та наміри підприємства. Порівняння досягнутих (фактичних) значень підконтрольних показників із запланованими визначають ступінь виконання поставлених завдань та досягнення цілі.



Діяльність підприємства сполучена з певними ризиками, більшість з яких є непередбачуваними. Це удосконалює процес планування та вимагає розробки альтернатив розвитку підприємства. Сукупність методів, прийомів і способів прогнозування настання ризикових подій з метою розробки заходів щодо їх мінімізації є стратегією управління ризиками підприємства. При її розробці важливе значення має аналіз та контроль логістичної діяльності підприємства. Кількісний аналіз є чисельним визначенням окремих видів ризиків, імовірностей їх настання та наслідків. Результати кількісного аналізу є основою для складання прогнозів розвитку логістичної діяльності підприємства.

З найбільш загальних позицій прогноз – це імовірнісне відображення стану логістичного процесу, системи або окремих елементів у визначений час у майбутньому і альтернативних шляхах досягнення цього стану.

Процедура розробки прогнозу з використанням кривих зростання складається з таких етапів: вибір однієї або декількох кривих, форма яких відповідає характеру змін часового ряду; оцінка параметрів відібраних кривих; перевірка адекватності відібраних кривих процесу, що прогнозується, оцінка точності моделей і кінцевий вибір кривої зростання; обчислення точкового прогнозу.

Відомо багато кривих зростання, які умовно розділяються на три групи залежно від того, який тип динаміки розвитку вони добре описують.

До першої групи відносяться функції, які використовуються для опису процесу з монотонним характером тенденції розвитку і відсутністю меж зростання. Таким чином прогнозуються значення показників в натуральній формі.

До другої групи відносяться криві, які описують процес, що має межі зростання. Такі функції називають кривими насичення. Якщо криві насичення мають точки перегину, то вони відносяться до третьої групи кривих зростання – до  $S$  – подібних кривих. Питання вибору кривої – основне при вирівнюванні ряду.

В літературі відсутні чіткі рекомендації щодо пріоритетності того чи іншого методу вибору кривих зростання. Вважається, що слід особливо обережно підходити до розв'язання задач, де використовуються побудовані функції для екстраполяції відшуканих закономірностей на майбутнє. Застосування кривих зростання має базуватися на передбаченні про збереження виявленої тенденції в прогнозному періоді.

Контролінг ґрунтується на аналізі підконтрольних показників, які визначають логістичну діяльність підприємства, й розпочинати слід аналізом зовнішнього середовища, а продовжити узагальненням характеристик кожного з видів логістичної діяльності різних підприємств. Пропонована система підконтрольних показників з урахуванням кожного виду логістичної діяльності підприємства для їх контролінгу. Саме така система показників дозволяє статистично перевірити узгодженість кожного з видів логістичної діяльності, оптимізувати процес їх управління, виявити основні тенденції їх розвитку та прогнозувати значення показників, та в цілому провести контроль з позицій майбутніх періодів.