

**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 - Інформаційна підтримка системи 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. Інформаційна база логістичного контролінгу.
2. Фінансова звітність логістичного підприємства.
3. Рух інформаційних потоків в логістичній системі в процесі прийняття управлінських рішень.
4. Координація служб логістичного підприємства.
5. Інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень.

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. Інформаційна база логістичного контролінгу

Розглядаючи використання інформаційних систем при розв'язанні задач логістики і контролінгу, насамперед дамо визначення системі “логістика контролінг” на підприємстві, використовуючи визначення, подані в сучасній літературі.

Система “логістика-контролінг” на підприємстві — це система інтегрованого управління, планування і контролю матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на підприємстві з метою мінімізації витрат, пов'язаних з організацією цих потоків. Враховуючи це визначення, систему “логістика-контролінг” можна розглядати в трьох площинах: логістичній, організаційній та інформаційній.

Організаційна площина — це контролінгова складова системи, оскільки саме вона оптимізує процес прийняття управлінських рішень, здійснює управління, контроль та планування логістичної діяльності.

Інформаційне забезпечення є однією з трьох складових забезпечуючої підсистеми, поряд з технічними і математичними забезпеченнями, є сукупністю різноманітних довідників, класифікаторів, каталогів, правил, засобів формалізації даних тощо. Основним його призначення є надання достовірної, своєчасної та достатньої інформації спеціалістам служби логістики з метою виконання ними функцій управління, планування, контролю та прийняття управлінських логістичних та контролінгових рішень.

Інформаційна система має складну структуру і використовується для розв'язку різноманітних задач на різних рівнях управління. У підсистемі, що забезпечує розв'язок стратегічних задач, необхідне накопичення інформації і методів її обробки для обґрунтування прогнозів, середньо- і довгострокових планів. Ефективне функціонування інформаційної системи потребує великих капіталовкладень та вимагає тривалої і систематичної роботи з оновлення бази даних і управління рухом інформаційних потоків. Управління інформацією на підприємстві, як логістичній системі, повинно відповідати таким вимогам: орієнтація на мету; повнота для системи загалом, її підсистем і проєктів; інтегрованість по вертикалі, горизонталі, діагоналі, організованість відповідно до принципів регулюючих контурів; гнучкість, актуальність, економічність; захист даних.

Адекватна інформаційна база необхідна також у межах підприємства (супер організації), про користь цього свідчать дві причини. По-перше, для того, щоб кожний партнер пристосовував свої індивідуальні параметри і контрольовані змінні (обсяги замовлень, продаж, витрати, ціни, прибуток) так, щоб досягався максимальний прибуток каналу розподілу. При цьому може бути доцільним відокремлення і контроль додаткових показників з фінансової і бухгалтерської звітності підприємства, що можна реалізувати лише на базі сучасної інформаційно-комп'ютерної підтримки. По-друге, достовірна інформація, що отримується партнерами дистрибуційного каналу в реальному

масштабі часу, зменшує невизначеність у взаємовідносинах між ними і сприяє продовженню добровільної кооперації.

2. Фінансова звітність логістичного підприємства

Аудит логістики в своїй повній формі полягає у тому, щоб проаналізувати логістичні процеси на підприємстві відносно якості, продуктивності, застосованої технології і впливу зовнішніх чинників, а також виявленні вузьких місць і критичних пунктів. У результаті проведення аудиту повинні бути зменшені логістичні витрати з одночасним поліпшенням якості реалізованих логістичних процесів. В аудиті логістики виокремлюють зовнішній та внутрішній аудит.

Зовнішній аудит визначається як ревізія фінансових звітів установ, зобов'язаних до перевірки обліку і фінансової звітності. Його здійснюють незалежні особи (аудитори), аудиторські фірми, переважно з ініціативи господарських суб'єктів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством. Витрати на проведення зовнішнього аудиту зараховують до собівартості товарів, робіт, послуг. Тобто основними елементами зовнішнього аудиту є незалежні особи (аудитори), метою діяльності яких є перевірка обліку та фінансової звітності. В літературі з логістики зовнішній аудит логістики трактується по-іншому. Зокрема, у джерелах трактують це поняття не як аудит, що проводиться незалежними учасниками, а як аудит, зосереджений на аспектах зовнішнього середовища, тобто такий, що виходить за межі підприємства, але водночас проводиться зусиллями власних його працівників без залучення зовнішніх аудиторів.

Поняття внутрішнього аудиту є результатом пошуків способів покращання інформаційних процесів і процесів прийняття рішень, тобто процесів управління. Внутрішній аудит визначають як “дослідження і оцінку адекватності та ефективності систем внутрішнього контролю установи, а також якості діяльності при реалізації доручених їй завдань”. У такому трактуванні внутрішній аудит здійснюється інституціональною контрольною комісією, створеною керівником організації.

Метою внутрішнього аудиту – загалом – є визначення неузгодженості між практиками підприємства і очікуваннями її клієнтів. Іноді мова йде про переконання клієнта у тому, що заходи є в дійсності кращими, ніж він вважає. У такій ситуації підприємство повинно намагатися змінити скоріше погляди клієнта, ніж запропонований рівень обслуговування.

Система комунікації і зв'язку з клієнтом великою мірою є вирішальною для реалізації і контролю заходів, пов'язаних з обслуговуванням. Без контролю переміщення інформації у підприємстві, а також між ним і клієнтами обслуговування клієнта стає лише предметом статистичної звітності. Це пояснює те, чому у внутрішньому аудиті логістики треба враховувати оцінку переміщення інформації між клієнтом та підприємством і його внутрішніми сферами. Важливою є також можливість спостереження послуг, що надаються.

Предметом комунікації і зв'язку між підприємством і клієнтом можуть

бути: час поставки і розрахунків, прийом замовлень, вимоги після прийому замовлень, поставки, недостачі, застарілі товари, платежі, запізнення у оплаті тощо. Аудит допомагає оцінити витрати організації всієї системи комунікації та її справність. Також важливо перевірити, як клієнти отримують інформацію з підприємства. В процесі внутрішнього аудиту логістики слід: встановити види інформації, доступної клієнтам; визначити особи у підприємстві, відповідальні за окремі інформації; встановити спосіб, в який клієнти потрапляють до окремих відділів підприємства, середній час, за який клієнт отримає відповідь на запитання, доступність інформації, на яку можуть розраховувати особи, відповідальні у підприємстві за відповіді на питання клієнтів.

Отже, сьогоденнє представлення внутрішнього аудиту логістики не може бути ототожнене з поняттям внутрішнього аудиту, оскільки воно повинно охоплювати і зовнішній, і внутрішній аудит логістики в такому значенні, як ці поняття трактуються сьогодні. Розуміння зовнішнього аудиту логістики як тотожно рівного зовнішньому аудиту не може розглядатись також, оскільки на ринку відсутні аудиторські послуги у сфері логістики і зовнішній аудит логістики здійснюють не незалежні особи зі сторони – аудитори, а самі працівники компанії.

3. Рух інформаційних потоків в логістичній системі в процесі прийняття управлінських рішень

Інформаційні потоки підприємства представляють собою сукупність повідомлень, які об'єктивно відображають розвиток процесів у господарській діяльності і передаються по каналах зв'язку для здійснення оперативного, тактичного та стратегічного управління.

На практиці інформаційні потоки підприємства, на сьогоднішній день, представляють собою три групи:

- 1) інформаційні потоки, пов'язані з плануванням та координацією діяльності;
- 2) інформаційні потоки, пов'язані з управлінням поточною (оперативною) діяльністю;
- 3) інформаційні потоки, пов'язані з контролем та корегуванням діяльності підприємства.

Але, здебільшого, такий розподіл і формування інформаційних потоків підприємства носить реактивний характер і містить досить низький відсоток достовірної інформації необхідної для стратегічного управління.

Таким чином вимоги щодо інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління, на нашу думку, можуть бути сформульовані наступним чином:

- орієнтованість на зовнішнє середовище;
- аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності;
- прогностичний характер результатів обробки інформації;
- оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації через значну ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників;

– збір, обробка та аналіз нефінансових показників.

Для вирішення цієї задачі керівництву необхідна організація інформаційних потоків у системі стратегічного управління підприємством, з урахуванням вимог та принципів стратегічного управління.

Оптимізація інформаційних потоків підприємства упорядкування інформаційно-аналітичного забезпечення буде представляти собою наступну послідовність організації системи інформаційних потоків:

– діагностика існуючої на підприємстві системи інформаційних потоків для встановлення дефектів її функціонування. Для цього відбувається виявлення зайвих ланок при проходженні інформаційних потоків, встановлення подвійних інформаційних потоків, оцінка їх достовірності та достатності, а також оцінка векторності та інтенсивності документообігу;

– виявлення недоліків існуючої на підприємстві системи інформаційних потоків, встановлення їх причин та обґрунтування заходів, спрямованих на їх подолання та оптимізацію руху;

– створення та впровадження інформаційних потоків системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємства;

– розробка нової удосконаленої системи інформаційних потоків суб'єкта підприємництва з урахуванням сукупності інформаційних потоків стратегічного управління;

– автоматизація системи інформаційних потоків;

– формування нових принципів роботи спроектованої системи інформаційних потоків та формування кола спеціалістів серед співробітників підприємства, які забезпечать її впровадження, функціонування та підтримання;

– впровадження нового проекту системи інформаційних потоків суб'єкта господарювання;

– оцінка якості та ефективності функціонування системи інформаційних потоків підприємства та формування переліку пропозицій щодо її коригування.

Але, створюючи систему інформаційно аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства, необхідно врахувати вимоги, що пред'являються до побудови самих систем та характеризують ефективність функціонування інформаційних потоків, наприклад, принцип економічної доцільності, швидкість обробки та передачі інформації, час проходження інформації, джерела її виникнення та векторну спрямованість.

Інформаційна логістика представляє собою складову логістики, яка спрямована на організацію та інтеграцію інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень.

Інформаційна логістика бізнес – процесів представляє собою організацію потоків даних, які супроводжують матеріальний потік.

Інформаційна логістика бізнес – процесів оперує комплексом економічної інформації в горизонтальному та вертикальному напрямках, з внутрішньою та зовнішньою координацією, та потребує відповідної інфраструктури.

Інформаційна інфраструктура підприємства, на наш погляд, представляє собою сукупність пов'язаних між собою засобів і методів, які забезпечують підготовку інформації: первинний збір даних та їх первинна обробка, контроль

достовірності, зберігання та передача інформації, оновлення, корегування та презентація.

Метою інформаційної логістики бізнес-процесів у системі стратегічного управління підприємством є дослідження, контроль, корегування, зберігання, розподіл та спрямування інформації, а також розробка напрямків оптимізації бізнес-процесів з метою збільшення ефективності їх функціонування у довгостроковій перспективі.

Основним завданням інформаційної логістики стає розроблення оптимальних інформаційних систем та їх практичне впровадження в діяльність підприємств з урахуванням особливостей його бізнес-процесів та принципів стратегічного управління.

4. Координація служб логістичного підприємства

Координація логістичних функцій на підприємстві реалізується по наступних варіантах:

1. Координація логістичних функцій в умовах незмінної організаційної структури підприємства. Цей підхід може бути реалізований на підприємстві з невеликою чисельністю працюючих: досить позначити сфери діяльності логістики між його вже діючими підрозділами.

2. Принцип «об'єднуючої ланки». Працівник призначається координатором логістичних функцій на підприємстві. Йому доручають роботу в декількох, найбільш значущих для підприємства напрямках логістичної діяльності (транспортні перевезення, складське господарство). Однак така схема може привести до порушення єдиначальства: невизначеність прямого підпорядкування логіста-координатора.

3. Створення єдиного відділу логістики. Логістичний підхід функціонального планування на підприємстві припускає виділення спеціальної логістичної служби, що повинна керувати матеріальним потоком, починаючи з моменту формування договірних відносин з постачальниками й закінчуючи доставкою готової продукції споживачам.

Спрощується координація між транспортуванням, складуванням, контролем матеріальних запасів, виробництвом і іншими функціями. Із цих позицій логістика стає лінійною (основний) функцією діяльності підприємства. Такий відділ стає не менш важливим, чим традиційні для підприємства відділи (виробничий, маркетинговий, фінансовий і т.д.).

Логістична служба на промисловому підприємстві розглядається з позиції формування трьохрівневої структури.

Перший рівень: на ньому формується загальне планування й керування. Основні функції:

- Перевірка всієї логістичної системи й при необхідності коректування планів діяльності;
- Уточнення структури логістичної системи, оцінка діяльності окремих підсистем і всієї системи в цілому;
- Координація політики й діяльності служби логістики з іншими

підрозділами підприємства;

- Визначення загальних логістичних витрат;
- Визначення стандартів логістичного сервісу.

На першому рівні вхідна інформація досліджується, аналізується й оцінюється з метою розробки й реалізації різного роду логістичних рішень, віднесених до питань коригування дій окремих підсистем і логістичної служби в цілому, а також різних напрямків її діяльності.

Другий рівень.

На даному рівні менеджери контролюють окремі логістичні підсистеми:

1. Керування складським господарством, обробка заявок, операції з матеріалами і їхнім відвантаженням, реалізація логістичної політики керівництва;
2. З'ясування можливих невідповідностей між різними компонентами підсистем;
3. Підведення підсумків і звіт перед вищим керівництвом про свою діяльність. Прийняття логістичних рішень на цьому рівні обмежується посадовими інструкціями й рівнем професіоналізму менеджерів. Вони керуються певними вищим керівництвом нормами витрат, прибутку й стандарту сервісу. В умовах виникнення проблеми в одній або декількох логістичних підсистемах менеджер приймає оптимальне рішення на підставі вивчення причин її появи.

Третій рівень.

На цьому рівні виробляється:

1. Оперативне керування роботою з постачальниками матеріальних ресурсів, де очікується або є порушення графіка поставок;
2. Підготовка й передача на більше високий рівень програмного керування інформації про наявні відхилення й порушення;
3. Керування в межах позначених часу й витрат;
4. Складання звітів про результати конкретної діяльності.

5. Інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень

Інформаційно-аналітична діяльність — це галузь людської діяльності, покликана забезпечити інформаційні потреби суспільства за допомогою аналітичних та інформаційних технологій, за рахунок переробки вихідної інформації й одержання якісно нового знання.

Управлінські рішення керівництва повинні бути своєчасними, обґрунтованими та раціональними. Безперервне розширення і поглиблення процесу інформатизації управлінської діяльності дозволяє сьогодні на практиці використовувати сучасні перспективні інформаційні технології, що дозволяють не тільки накопичувати інформаційні ресурси, але й здійснювати їхній всебічний аналіз, установлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами.

Управлінське рішення — директивний акт цілеспрямованого впливу на

об'єкт управління, що базується на аналізі достовірних даних, які характеризують конкретну управлінську ситуацію, визначення мети дій, і який містить програму досягнення мети.

Управлінська діяльність — це цілеспрямована система взаємозалежних структурних і функціональних компонентів, пов'язаних з рішенням управлінських задач, досягненням нових результатів відповідно до основної мети. Центальною ланкою управлінської діяльності є ухвалення рішення. Функції організації, керівництва, контролю складають виконавчий блок управлінської діяльності.

Метою управлінської діяльності є одержання якомога більшого і корисного ефекту при найменшому зусиллі. Зміст управлінської діяльності в органах державного управління визначається специфікою об'єкта управління, сутність якого являє собою закономірності управління в системі державних установ.

Особливості професійної діяльності в сфері державної служби обумовлюють специфіку процесів управління. До розглянутих особливостей відносяться: тісне переплетіння управлінської і предметної діяльності; необхідність постійного прийняття управлінських рішень, виробляти які нерідко приходиться в умовах дефіциту часу, ресурсів й інформації.

Органи управління (ОУ) — організації та їхні підрозділи, що володіють правом прийняття управлінських рішень у межах їхньої компетенції і стежити за виконанням прийнятих рішень.

Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень. На сучасному етапі розвитку вивчаються три основних компоненти управління.

По-перше, досліджуються його система, об'єкти, суб'єкти, функції (прогнозування, планування, організація, регулювання, контроль), а також трудові, інформаційні, матеріально-технічні ресурси.

По-друге, вивчається механізм управління: його мета, принципи, методи, критерії ефективності функціонування.

По-третє, аналізуються процеси підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

На інформаційно-аналітичні підрозділи (ІАП) органів управління найчастіше покладаються задачі інформаційного забезпечення, постановки задач, підбору і координації діяльності залучених експертів, представлення результатів аналітичного дослідження, ніж безпосередньо реалізація високих аналітичних технологій.