

**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 - Стратегічний аналіз логістичної системи. Взаємозв'язок логістичної та корпоративної стратегії

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. Стратегічний аналіз в системі логістичного контролінгу.
2. Портфельний аналіз.
3. Аналіз потенціалу.
4. SWOT – аналіз.
5. Розробка сценаріїв.
6. Процес формування логістичної та корпоративної стратегії.
7. Вплив логістичного контролінгу на формування та досягнення логістичної та корпоративної стратегії.

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:

Текст лекції

1. Стратегічний аналіз в системі логістичного контролінгу

Стратегічні методи використовуються, насамперед, для виявлення і покращення майбутніх шансів і ризиків підприємства, тобто для пошуку, розширення і збереження потенціалу успіху.

До стратегічних цілей відносяться, зокрема, розробка нових продуктів і пропозиція нових послуг, створення нових і розширення наявних потужностей, впровадження нових технологій, навчання персоналу, залучення додаткового капіталу, освоєння нових ринків, поліпшення організаційної структури, збільшення ринкових часток і створення нових каналів збуту. Для швидкого і якісного досягнення цих цілей керівництво підприємства повинне застосовувати ряд стратегічних методів.

Стратегічний контролінг охоплює довгостроковий період у 4-5 років. Перш ніж розробляти нові стратегії, керівництво підприємства повинне розібратися з індикаторами раннього попередження. Зміни в зовнішній середовищі впливають на стратегічний контролінг.

Успіх підприємства залежить від здатності його керівництва і менеджерів вчасно виявляти й аналізувати внутрішні проблеми. Потім можна швидко намітити шляхи рішення проблем. Необхідна для прийняття рішень інформація повинна вчасно готуватися і передаватися в розпорядження керівників. Ефективний контролінг є важливою передумовою для прийняття рішень менеджерами, оскільки контролер повинний регулярно проводити аналіз і застосовувати методи інформаційного забезпечення керівництва.

Оперативний і стратегічний контролінг не повинні строго розділятися, оскільки між обома сферами існує тісний взаємовплив. Оперативне планування сильно залежить від стратегічного і, у свою чергу, дає імпульси для зміни стратегічної спрямованості підприємства. Таким чином, оперативний і стратегічний контролінг утворюють єдиний контур регулювання.

Розглянуті надалі методи аналізу стратегічного контролінгу можуть застосовуватися для покращення ситуації на малих і середніх підприємствах

2. Портфельний аналіз

Портфельний аналіз - новий метод, що дозволяє поліпшити стратегічне планування на підприємстві. Цей метод припускає аналіз стратегій підприємства в довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати більш зважені рішення про напрямки діяльності підприємства в майбутньому.

Унаслідок безупинного росту і щодо високої рентабельності бізнесу в минулому підприємницькі стратегії були в основному орієнтовані на ринкову експансію. Однак у результаті падаючих темпів росту ринків, підсиленої

конкурентної боротьби за ринкові частки і рентабельність, що знизилася, багато підприємств були змушені консолідувати свій бізнес. Для того щоб вижити в довгостроковій перспективі, підприємству слід було перебороти структурні проблеми.

Керівництво підприємства повинне відповісти на наступні питання:

- 1) яка ситуація з конкуренцією?
- 2) чи збалансована продуктова програма на наявних ринках?
- 3) чи пропонуються власні продукти на привабливих ринках?
- 4) чи не оперує підприємство на занадто великій кількості локальних ринків?
- 5) на яких стадіях життєвого циклу знаходяться окремі продуктові групи?
- 6) на скільки велика прибутковість окремих продуктивних груп?
- 7) які продуктивні групи необхідно стимулювати?
- 8) які продуктивні групи слід в майбутньому виключити з асортиментної програми, коли вони стануть збитковими?
- 9) чи потрібно в майбутньому впроваджувати на ринок нові продукти?
- 10) які грошові потоки ми можемо очікувати в майбутньому від окремих продуктивних груп?
- 11) які інвестиції необхідно зробити в майбутньому для окремих продуктивних груп?
- 12) яких стратегій варто дотримуватись для покращення положення підприємства в майбутньому?

Портфельний аналіз є придатним методом для відповіді на поставлені питання.

За допомогою портфельного аналізу підприємство розділяють на стратегічні бізнес-одиниці й аналізують їх по окремоті. Як стратегічні бізнес-одиниці, які можна використовувати й у короткостроковому плануванні, особливо підходять продуктивні групи. Для окремих продуктивних груп надалі можна розробити різні стратегії.

Поняття портфеля прийшло з фінансової сфери і спочатку використовувалося для аналізу фінансових вкладень у цінні папери. Однак надалі концепція портфельного аналізу і планування поширилася і на продуктову програму підприємства, що оцінювалася за спеціальними критеріями.

Стратегічні бізнес-одиниці діють (позиціонують) у стратегічних сегментах бізнесу (бізнес-сегментах). Підприємство складається з окремих стратегічних сегментів бізнесу, що аналізують з урахуванням їх взаємовпливу. Стратегічний сегмент бізнесу являє собою продуктово-ринкову комбінацію, для якої можна розробити самостійну стратегію розвитку. Шанси і ризики кожного стратегічного сегмента бізнесу залежить від визначених факторів успіху.

3. Аналіз потенціалу

Успіх чи не успіх підприємства на ринку залежить від багатьох факторів,

які можна вивчити за допомогою аналізу потенціалу. Такий аналіз дозволяє виявити слабкі і сильні сторони підприємства. Підприємства тим більше конкурентоздатні, чим краще вони використовують усі ринкові шанси і чим швидше усувають свої слабкі сторони.

Раз у рік керівництво підприємства і менеджери повинні проводити аналіз потенціалу, щоб систематично визначати ступінь і ефективність його використання. Для цього спочатку варто встановити найважливіші критерії оцінки потенціалу, необхідного для успішних дій на ринку у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, насамперед з маркетингу і збуту. Скласти перелік критеріїв і проранжувати їх по ступеню важливості можна на внутріфірмовому семінарі менеджерів підприємства.

Як приклад приведемо наступні критерії:

- 1) широта асортиментної програми;
- 2) структура покупців;
- 3) організація збуту;
- 4) розподіл товарів у торгівлі; 5) обробка замовлень;
- 6) програма додаткових послуг;
- 7) контроль витрат;
- 8) логістика;
- 9) реклама;
- 10) виробниче устаткування і технології;
- 11) інноваційна здатність;
- 12) завантаження потужностей;
- 13) програма продажів;
- 14) готовність до поставок;
- 15) гнучкість при прийнятті рішень;
- 16) якість;
- 17) регіональна служба збуту.

При аналізі потенціалу необхідна участь усіх менеджерів підприємства, кожний з яких повинний відповісти на питання анкети. Краще, якщо анкета анонімна, це розкріпачує менеджерів і збільшує об'єктивність відповідей.

Оцінки запитуємих сумуються й усереднюються. Шкалування відбиває фактичний профіль підприємства. З графічного представлення результатів аналізу потенціалу видно, за якими критеріями ринковий лідер перевершує наше підприємство. За результатами цього аналізу визначається фактично використаний і необхідний для підприємства потенціал.

Результати аналізу потенціалу повинні використовуватися також для перевірки і корегування стратегічних цілей, пов'язаних з конкурентною ситуацією і розвитком ринків. Застосовуються відповідні стратегії, що трансформуються в плани заходів з визначеними термінами виконання і персональною відповідальністю за досягнення цілей. За допомогою ЕОМ ведеться обробка даних, що дозволяють контролювати рівень досягнення цілей.

4. SWOT – аналіз

Метою SWOT- аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

SWOT - аналіз допомагає через визначення слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів.

Застосуванню SWOT-аналізу повинен передувати аналіз з використанням поширених у розвинутих країнах методів PEST і PRESTCOM. Одержаною з їх допомогою ринковою інформацією послуговуються для з'ясування шансів і загроз підприємству на ринку.

Аналіз PEST (political, economic, social, technological factors) полягає в ідентифікації й оцінюванні політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних чинників.

Метод PRESTCOM (regulatory, competition, organizational market factors) охоплює аналіз регуляційних, конкурентних, організаційних, ринкових чинників. Він дає змогу побачити загальні чинники (як у країні, так і на міжнародному ринку), які впливають на діяльність підприємства, встановити основні тенденції, на які потрібно звернути увагу при проектуванні стратегії і в поточній діяльності.

Кожній відзначеній змінній чинників надається відповідна оцінка (найкращим вважають використання альтернативної оцінки в межах від -5 до +5), доповнена детальним описом найважливіших змін. Це є передумовою існуючої ситуації, прогнозування можливих змін на ринку в найближчий період. Якщо підприємство оперує на глобальному ринку, потрібно проаналізувати кожний регіон.

Ідентифікація шансів і загроз розпочинає аналіз ринкового середовища, оскільки саме на ринку найвідчутніше проявляються сильні і слабкі сторони підприємства. При цьому слід мати на увазі, що шанси залежать від сильних сторін підприємства, а загрози - від слабких.

Аналіз сприяє пошуку розв'язання проблем на межі кожного шансу і загрози, а також проблем, пов'язаних з кожною слабкою і сильною стороною. Після розгляду всіх можливостей діяльності може виявитися, що не всі шанси підприємство здатне використати і не всі можливості можуть бути реалізовані. За результатами такого аналізу підприємство повинно визначитись, які шанси використати, а які ні; які сильні сторони використовувати активніше, а які не вартують великих зусиль; які загрози ліквідувати, яких уникати, які перетворити на шанси; які слабкі сторони залишити, які ліквідувати, які перетворити на сильні тощо.

Якісно здійснений маркетинговий аналіз повинен спиратися на

результати маркетингових досліджень; визначати сильні і слабкі сторони підприємства і його товарів на фоні конкурентів; концентруватись на найважливіших шансах і загрозах; ідентифікувати різні реальні можливості діяльності; відповідати своїм змістом і процедурно методологічним вимогам.

5. Процес формування логістичної та корпоративної стратегії

Формування логістичної стратегії передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті тих чи інших стратегічних рішень. Вихідною точкою є попередній всебічний аналіз загальної стратегії підприємства та визначення у ній місця логістичної стратегії.

Такий аналіз визначає етапи формування логістичної стратегії:

- визначення *логістичної місії*;
- формулювання *стратегічних цілей та завдань*, аналіз *середовища логістики підприємства* з проведенням *логістичного аудиту*;
- прийняття *стратегічних логістичних рішень*.

Корпоративна стратегія - це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності.

Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються - корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Стосується корпоративна стратегія класичних корпорацій - сукупності юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства, а також диверсифікованих підприємств - об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги.

Корпоративна стратегія і направлена на вирішення наступних **завдань**:

- розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу - дослідження господарського портфелю (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінки товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;
- заходи щодо реструктуризації підприємства - зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;
- єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії. Розробка корпоративної стратегії передбачає звичайно наступні види дій:
 - дії по досягненню диверсифікованості. Цей аспект стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями промисловості

або поширяться на багато галузей, що й визначить позицію підприємства в кожній зокремих галузей;

- дії по поліпшенню загальних показників діяльності в тих галузях, де вже працює підприємство. Рішення повинні бути прийняті по посиленню конкурентоспроможності й прибутковості в довгостроковій перспективі;

- дії, спрямовані на пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних підприємств і перетворення ефекту в конкурентну перевагу.

Підприємства, розширюючи своє поле діяльності за рахунок схожих технологій, аналогічного характеру роботи й каналів збуту, того ж сегменту ринку, досягає переваги перед іншими компаніями, що переорієнтується на абсолютно нові для них види діяльності.

Ефективна корпоративна стратегія, на думку М.Портера, повинна визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності

6. Вплив логістичного контролінгу на формування та досягнення логістичної та корпоративної стратегії

Призначення логістичної стратегії - підтримка корпоративної стратегії компанії при управлінні основними і супутніми потоками з оптимальними витратами ресурсів. Серед основних логістичних стратегій фірми можна вказати, наприклад, стратегію мінімізації загальних витрат на логістику, стратегію мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру і стратегію максимізації рівня якості логістичного сервісу при обмеженнях на бюджет логістики.

Обрана логістична стратегія повинна, з одного боку, відповідати корпоративної стратегії, з іншого - ґрунтуватися на певній концепції логістики. Наприклад, якщо компанія застосовує корпоративну стратегію концентрованого зростання за рахунок розширення географії ринків збуту, то в якості логістичної стратегії може бути обрана, наприклад, стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків і логістичного менеджменту.

Основні напрямки такої стратегії - використання логістичних посередників у дистрибуції, створення мережі регіональних розподільних центрів, децентралізоване управління логістикою у виділених регіонах продажів і створення розподіленої інформаційної системи, що підтримує логістику. Логістична стратегія фірми спрямована на оптимізацію ресурсів компанії при управлінні основними і супутніми потоками.

Стратегічні цілі задаються за допомогою одного або декількох ключових комплексних показників ефективності логістики. Логістична стратегія може бути побудована на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох

(багатокритеріальна задача оптимізації) ключових показників. Логістичні стратегії побудовані на основі мінімізації / максимізації одного ключового показника, наприклад, загальних логістичних витрат, чистого прибутку та ін. Однак при цьому необхідно ввести обмеження на інші, істотні з погляду стратегії фірми, показники.