

**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 - Інструментарій управління в системі логістичного контролінгу.  
Логістичний леверидж**

**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. Леверидж як інструментарій контролінгу в управлінні логістичними витратами.
2. Розрахункові моделі оцінки логістичного левериджу.
3. Управлінські рішення, що можуть бути прийняті на основі показника логістичного левериджу.

### 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. Леверидж як інструментарій контролінгу в управлінні логістичними витратами

Процес оптимізації структури активів і пасивів підприємства з метою збільшення прибутку в аналізі називають *левериджем*. Як фінансовий механізм управління формуванням прибутку підприємства він забезпечує оптимальне співвідношення окремих видів капіталу чи окремих видів витрат.

Розрізняють три види левериджу: виробничий, фінансовий та їх комбінацію.

**Виробничий леверидж** – це потенційна можливість впливати на прибуток підприємства шляхом зміни структури собівартості продукції та обсягів її випуску. Його рівень розраховують як відношення приросту валового прибутку до темпів приросту обсягів продажу у натуральних або умовно натуральних одиницях.

Леверидж показує міру чутливості валового прибутку до зміни обсягів виробництва. Взаємозв'язок між прибутком і співвідношенням власного та позичкового капіталу складає поняття *фінансового левериджу*.

Зростання фінансового левериджу супроводжується підвищенням фінансового ризику.

**Виробничо-фінансовий леверидж** є комбінаторним показником та визначається як добуток виробничого і фінансового левериджу. Цей показник відображає загальний ризик, пов'язаний з можливою нестачею коштів для відшкодування виробничих і фінансових витрат щодо обслуговування зовнішнього боргу.

### 2. Розрахункові моделі оцінки логістичного левериджу

Залежно від потреб аналізу вказані показники можна розрахувати як у цілому по продукції, так і по окремих виробках. У процесі аналізу досліджується їх динаміка, проводиться порівняльний аналіз показників суб'єкта господарювання з показниками підприємств - конкурентів. Із метою прийняття управлінських рішень щодо матеріальних ресурсів відпрацьовуються заходи для більш ефективного їх використання та економії. У процесі аналізу можуть використовуватись і допоміжні показники: рівень відходів і браку продукції, коефіцієнт корисного використання сировини, норми витрат матеріалів, палива, енергії на окремі вироби тощо.

Оптимальність структури капіталу можна визначити шляхом проведення аналізу фінансового левериджу.

**Фінансовий леверидж** - потенційна можливість впливати на чистий прибуток підприємства шляхом зміни обсягу і структури пасивів.

Для оцінки рівня фінансового левериджу ( $P_{\text{фл}}$ ) використовують такі способи розрахунку:

$$P_{\text{фл}} = T_{\text{чг}} / T_{\text{но}} ;$$

де  $T_{\text{чп}}$  - темп зміни чистого прибутку, %;

$T_{\text{по}}$  - темп зміни прибутку від операційної діяльності, %.

Дана інтерпретація формули дозволяє визначити на скільки процентних пунктів зміниться чистий прибуток при зміні прибутку від операційної діяльності на 1 процентний пункт.

$$P_{\text{фз}} = \frac{P_{\text{по}}}{P_{\text{по}} - P_{\text{рк}}};$$

де  $P_{\text{од}}$  - прибуток від операційної діяльності, грн.;

$P_{\text{рк}}$  - проценти за кредити, отримані підприємством, грн.

Коефіцієнт  $P_{\text{фл}}$  показує, у скільки разів прибуток від операційної діяльності перевищує оподатковуваний прибуток. Нижньою межею коефіцієнта є одиниця.

Зростання відносного обсягу залучених підприємством позикових коштів збільшує рівень фінансового левериджу і нелінійність зв'язку між чистим прибутком і прибутком від операційної діяльності: незначна зміна (зростання або зменшення) прибутку від операційної діяльності в умовах високого фінансового левериджу може призвести до значної зміни чистого прибутку. Тому з категорією фінансового левериджу тісно пов'язане поняття фінансового ризику.

$$P_{\text{фз}} = (1 - C_{\text{пп}}) \cdot (EP - PC_{\text{к}}) \cdot PK / BK,$$

де  $C_{\text{пп}}$  - ставка податку на прибуток, долі од.;

$EP$  - економічна рентабельність (відношення прибутку від операційної діяльності до середньої вартості активів), %;

$PC_{\text{к}}$  - середньозважена процентна ставка за кредитами, отриманими підприємством, %;

$PK$  - позиковий капітал підприємства, грн.;

$BK$  - власний капітал підприємства, грн.

Аналіз фінансового левериджу базується на наступних міркуваннях: при використанні тільки власних коштів фінансовий леверидж дорівнює нулю; чим більшу заборгованість порівняно до власного капіталу має підприємство, тим вищий його фінансовий леверидж; якщо економічна рентабельність перевищує процент за кредит, леверидж є позитивним, у противному випадку - нульовим або негативним.

Розрахункове значення ефекту фінансового левериджу ( $P_{\text{фл}}$ ) обумовлюється дією наступних чинників: податковим коректором  $(1 - C_{\text{пп}})$ , розміром диференціалу фінансового левериджу  $(EP - PC_{\text{к}})$ , коефіцієнтом фінансового левериджу  $PK / BK$ . Зростання рівня фінансового левериджу має подвійний вплив на підприємство: збільшує фінансовий ризик, але підвищує рентабельність власного капіталу підприємства.

Розглянутий підхід є загальноприйнятим, але має певні вади, які обмежують його застосування на практиці: відсутнє розділення позикового капіталу на довгостроковий і короткостроковий; з розгляду упускається внутрішня структура власних і позикових пасивів; власний капітал компанії визначається безкоштовним і в розрахунок не береться; не враховується інфляція. Для подолання існуючих недоліків пропонується такий підхід:

$$P_{\text{фл}} = (EP \cdot (1 - C_{\text{пп}}) - \frac{WACC}{1 + I}) \cdot \frac{PK}{BK} \cdot \frac{1 \cdot PK}{(1 + I) \cdot BK};$$

де  $I$  - рівень інфляції, долі од.;

WACC - середньозважена вартість капіталу, %.

$$WACC = \sum_{i=1}^n k_i \cdot d_i,$$

де  $k_i$  - вартість  $i$ -ого джерела капіталу, %;

$d_i$  - питома вага  $i$ -ого джерела капіталу у його загальній сумі.

Запропонована методика дозволяє враховувати вартість залучення всіх джерел фінансування діяльності компанії, зокрема власних; внутрішню структуру власних і позикових довгострокових пасивів, що дає можливість врахування дивідендної політики; а також проведення аналізу значень показників як в статистиці, так і в динаміці шляхом завдання очікуваної величини їх значення.

### **3. Управлінські рішення, що можуть бути прийняті на основі показника логістичного левериджу**

**Управлінське рішення** – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління.

Необхідність прийняття управлінського рішення може виникнути як у зв'язку з обставинами зовнішніми (рішеннями вищої організації, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами по кооперації, тощо), так і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, тощо). Ось чому те чи інше управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Існує таке поняття як «простір управлінського рішення» і обов'язок кожного менеджера визнати кордони такого простору, а кожний виконавець управлінського рішення має знати кращий спосіб виконання завдання, яке постало перед ним. По мірі зростання професійних навичок і досвіду виконавців кордони простору управлінського рішення можуть бути розширені.

Як тільки менеджери обмежили простір прийняття управлінського рішення множиною кращих (з їх точки зору) намірів, найкращу з визначених альтернатив здатні виявити лише ті працівники, які будуть її реалізовувати в житті.

Практика застосування менеджменту на протязі багатьох років виробила три правила прийняття управлінських рішень, а саме:

- не слід приймати рішення на більш високому рівні, якщо його можна прийняти на більш низькому;
- простір управлінських рішень має бути обмеженим, що дозволить підвищити рівень керівництва та поліпшити якість виконання рішень;
- управлінське рішення, яке приймається на більш високому рівні не

завжди і не обов'язково є кращим, найчастіше таке рішення – середньозважене.

Вимоги до прийняття управлінських рішень безумовно, кожний менеджер того чи іншого рівня завжди прагне прийняти найкраще, найоптимальніше управлінське рішення, яке забезпечить успішне вирішення поставленої проблеми, питання.

Враховуючи ті обставини, що управлінські рішення є багатоаспектними і містять економічну, соціальну, організаційну, правову, психологічну і педагогічну складові, то успішне рішення має відповідати таким вимогам, а саме бути:

- а) науково обґрунтованим;
- б) цілеспрямованим;
- в) кількісно та якісно визначеним;
- г) правомірним;
- д) оптимальним;
- є) комплексним;
- ж) гнучким;
- з) повністю оформленим.

Розглянемо кожну із зазначених вимог з точки зору її змісту.

**Наукова обґрунтованість** передбачає розроблення управлінських рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які мають відбивати технічні, економічні, організаційні та інші аспекти його діяльності.

**Цілеспрямованість** означає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету яка була б чітко пов'язана із стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

**Кількісна та якісна визначеність** управлінського рішення обов'язково передбачає досягнення організацією очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках, дотримання яких дозволить реалізувати мету даного рішення.

**Правомірність** передбачає дотримання чинних правових норм усіма службами управління менеджменту, тобто управлінське рішення не повинно порушувати діючі правові норми, відповідати компетенції структурного підрозділу апарату управління або посадової особи.

**Оптимальність** – це така вимога, що обумовлює у кожному випадку прийняття управлінського рішення вибір такого варіанту, який би відповідав економічному та соціальному критеріям ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єкта і досягненню максимуму прибутків за мінімуму витрат, і кращому задоволенню соціальних умов та потреб.

**Своєчасність** управлінського рішення означає неухильне дотримання строків його підготовки, доведення до виконавців та дійовий контроль виконання рішення не може бути прийнятим заздалегідь чи із запізненням.

Така вимога, як комплексність являє собою взаємопов'язану сукупність всіх елементів управлінського рішення, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці з урахуванням наявних матеріальних, грошових та інших ресурсів, а також результатів

господарювання; при цьому слід виходити з того, що кількісні та якісні зміни хоч одного із результатів зумовлюють відповідну зміну інших і тому комплексність управлінського рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності господарюючого суб'єкта.

У свою чергу, *гнучкість* у формулювання управлінського рішення передбачає наявність простору для творчої активності виконавців, їх раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей. Оскільки господарська організація є системою динамічною, яка постійно розвивається, то кожне рішення щодо управління нею (особливо коли воно розраховане на відносно довгостроковий період), як правило, потребує коректив, а іноді й прийняття нових рішень.

Нарешті, така вимога щодо змісту управлінського рішення як повнота оформлення передбачає дотримання такої форми викладу рішень, за якою формулювання рішення виключало б непорозуміння або двоїстість у розумінні виконавцями поставлених перед ними завдань та ускладнювало контроль за їх виконанням.

Рішення повинно бути сформульоване чітко, лаконічно та містити такі реквізити:

- а) способи та засоби виконання;
- б) необхідні ресурси;
- в) строки виконання по кожній із позицій;
- г) конкретних виконавців;
- г) форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;
- д) порядок взаємодії виконавців;
- е) правомірність документів, які можуть бути одержані про хід виконання рішення та інші.