

**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 - Контролінг логістичних проектів

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. Сутність контролінгу логістичних проектів, його мета і завдання.
2. Принципи, функції та види контролінгу логістичних проектів.
3. Критерії оцінки логістичних проектів у контролінгу.
4. Процес створення системи контролінгу логістичних проектів та його етапи.
5. Процес реалізації контролінгу логістичних проектів.

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. Сутність контролінгу логістичних проектів, його мета і завдання

Застосування контролінгу логістичних проектів в управлінні підприємством пов'язане з еволюцією процесу управління, що спричинено науково-технічним прогресом, науковістю управління, зростаючою вибагливістю учасників ринкових відносин та загалом складністю виробничих процесів.

Як зазначають автори, *контролінг* – це система управління процесом досягнення кінцевої мети та результатів діяльності.

Питання дослідження контролінгу логістичних систем висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Г. Пфоль, С. Абт, Дж. Коул, М. Хрістофер, М. Хаберек, В. Прумпер, Г. Фандель, Д. Хан, Б. Анікіна, В. Ніколайчук, К. Друрі, Р. Манна, Н. Еріашвілі, Е. Майєр, М. Окландер, Н. Чухрай.

Контролінг логістичних проектів відіграє важливу роль в стратегічному і оперативному управлінні підприємством, щодо управління матеріальними і пов'язаними з ними фінансовими та інформаційними потоками та робить вагомий внесок у впевнену поведінку підприємства, базуючись на аналізі переваг логістичних проектів, вимог споживачів, умов конкуренції, встановлення можливостей цільових логістичних послуг і витрат логістики та вимагаючи регулярного узгодження цілей планування, управління і контролю за сферами діяльності підприємства.

Контролінг логістичних проектів - це впорядкований і по можливості безперервний процес обробки логістичних даних для виявлення відхилень або розбіжностей між плановими і фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень для виявлення причин розбіжностей, який проходить певний ряд етапів.

Застосування контролінгу логістичних проектів в управлінні логістичними процесами на підприємстві досліджені недостатньо, зокрема не отримали повного відображення через відсутність теоретичного обґрунтування та систематизації процедур логістичного контролінгу як прикладного напрямку економічної діяльності підприємства; потребує розвитку методологія застосування контролінгу логістичних систем на вітчизняних підприємствах з уточненням термінології; не висвітлена проблема можливості адаптації світових досліджень в галузі логістичного контролінгу до умов господарювання вітчизняних підприємств. Через це виникають проблеми щодо координації та контролю логістичних витрат підприємства як логістичної системи.

Для того щоб дослідити проблеми впровадження контролінгу логістичних проектів в управління вітчизняними підприємствами необхідно вирішити наступний ряд завдань:

- дослідити передумови інтеграції логістики і контролінгу в управлінні підприємством, розробити положення управління логістичними процесами системи контролінгу;

□ дослідити існуючі підходи до логістичного контролінгу, його місце та сутність як методології управління логістичними процесами, а також сформулювати положення щодо інформаційного забезпечення;

□ узагальнити та структурувати сукупність показників логістичного контролінгу, для застосування їх в управлінні логістичними процесами і витратами на підприємстві та розробити методичні рекомендації щодо практичного застосування контролінгу логістичних систем з врахуванням специфіки функціонування вітчизняних підприємств;

□ визначити теоретико-методологічний інструментарій логістичного контролінгу в управлінні логістичними витратами підприємства;

□ розробити теоретико-методичні положення адаптації економіко-математичних моделей до потреб логістичного контролінгу на підприємстві з метою оптимізації логістичних процесів та окремих логістичних операцій.

Отже, контролінг логістичних проектів відіграє важливу роль в забезпеченні координації усіх процесів, 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, які складають 30% загальних.

2. Принципи, функції та види контролінгу логістичних проектів

Побудова системи інвестиційного контролінгу логістичних проектів на підприємстві базується на визначених принципах, основними з яких є такі:

1. **Направленість системи** інвестиційного контролінгу на реалізацію розробленої інвестиційної стратегії підприємства. Для того щоб бути ефективним інвестиційний контролінг повинен носити стратегічний характер, відображати основні пріоритети розвитку інвестиційної діяльності підприємства. Це визначає цілеспрямоване обмеження контролюючих інвестиційних операцій. Детальний контроль над усіма поточними інвестиційними операціями не має сенсу, так як буде лише відволікати інвестиційних менеджерів від більш важливих цілей управління інвестиційною діяльністю.

2. **Багатофункціональність** інвестиційного контролінгу. Він повинен забезпечувати контроль пріоритетних показників розвитку інвестиційної діяльності не тільки по підприємству в цілому, але й в розрізі окремих його центрів інвестицій, передбачувати можливість порівняння контролюючих показників зі середньогалузевими, забезпечувати взаємозв'язок контролюючих інвестиційних показників з іншими важливими показниками господарської діяльності підприємства.

3. **Орієнтованість** інвестиційного контролінгу на кількісні стандарти. Ефективність контрольних дій значно зростає, якщо контролюючі стандарти діяльності виражені конкретними кількісними показниками. Це не означає, що контролінг не повинен охоплювати якісні аспекти. Мова йде лише про те, що ці якісні аспекти повинні бути виражені в системі кількісних стандартів, що

виключає різне їх тлумачення.

4. **Відповідність методів** інвестиційного контролінгу специфіці методів інвестиційного аналізу та інвестиційного планування. В процесі організації внутрішнього інвестиційного контролю необхідно орієнтуватися на весь арсенал вище зазначених систем і методів інвестиційного планування (при підготовці стандартів контролю) і аналізу (при підготовці показників, що відображають фактично досягнуті результати, і виявлення причин їх відхилення від стандартів).

5. **Своєчасність** операцій контролінгу. Ця своєчасність проявляється не у високій швидкості чи частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періоду здійснення окремих операцій, пов'язаних з формуванням результатів інвестиційної діяльності. Основна умова своєчасності інвестиційного контролінгу проявляється в наступному: він повинен носити характер "раннього попередження кризового розвитку", дозволяти виправляти наявні відхилення, перш ніж вони набудуть серйозного характеру.

6. **Гнучкість побудови** контролінгу. Внутрішній інвестиційний контроль повинен будуватися з урахуванням можливості пристосування до нових інструментів інвестування, до нових норм і видів здійснення інвестиційної діяльності, до нових технологій і методів здійснення інвестиційних операцій. Без достатньої міри гнучкості система контролінгу не буде ефективною навіть у тих сферах контролю інвестиційної діяльності, для яких вона спочатку будувалася.

7. **Простота побудови** контролінгу. Простіші форми і методи побудови інвестиційного контролю, побудованого у відповідності з його цілями, потребує менше зусиль контролюючих менеджерів і, як правило, більш економічні. Надмірна складність побудови інвестиційного контролінгу може бути не зрозуміла або не підтримана його операторами і також потребувати значного збільшення потоку інформації для його здійснення.

8. **Економічність** контролінгу. Витрати для здійснення інвестиційного контролінгу повинні бути мінімізовані з позицій їх адекватності ефекту цього контролю. Це означає, що сума витрат для організації контролінгу не повинна перевищувати розміри цього ефекту (зниження витрат, збільшення прибутків), який досягається в процесі його здійснення.

Основними функціями контролінгу логістичних проектів є:

- спостереження за ходом реалізації інвестиційних завдань, які встановлені системою планових показників і нормативів;
- вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів інвестиційної діяльності від передбачуваних;
- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень в інвестиційній позиції підприємства і вагомого зниження темпів його розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації інвестиційної діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;
- коригування за необхідності окремих цілей і показників інвестиційної діяльності у зв'язку зі зміною зовнішнього інвестиційного середовища,

кон'юнктури інвестиційного ринку і внутрішніх умов.

Згідно з цими функціями контролінг логістичних проектів не обмежується лише внутрішнім контролем за здійсненням інвестиційної діяльності та інвестиційних операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, інвестиційним аналізом, інвестиційним плануванням і внутрішнім інвестиційним контролем на підприємстві.

3. Критерії оцінки логістичних проектів у контролінгу.

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів складає один із найбільш відповідальних етапів.

Критерії, що використовуються для оцінки логістичних проектів, повинні відображати головні аспекти й умови їх реалізації. При значному різноманітті їх можна об'єднати у групи.

До традиційних критеріїв оцінки логістичних проектів у контролінгу відносять:

- **окупність капіталовкладень** – термін, протягом якого йде повернення капітальних вкладень у вигляді прибутку;

- **рентабельність капіталовкладень** – визначають відношення прибутку до суми капіталовкладень.

Дисконтування – це процедура визначення сьогодишньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням фактора часу. Критеріями оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків є:

- **чиста приведена вартість (NPV)** – сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат. Чисту приведену вартість інвестиційного проекту можна визначити як максимальну суму, яку може заплатити фірма за можливість інвестувати кошти в цей проект без погіршення свого фінансового становища;

- **внутрішня норма рентабельності (IRR)** – ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює нулю. Внутрішня норма рентабельності інвестиційного проекту не має бути меншою деякого мінімуму, який фірма для себе вибирає. Внутрішню норму рентабельності можна представити як ставку відсотку, яку може заплатити інвестор, не втративши при цьому грошей;

- **приведена окупність** показує, в який момент часу чиста приведена вартість інвестиції стане рівною нулю. Різниця між довжиною життєвого циклу інвестицій і строком приведеної окупності є періодом часу, коли проект приносить економічну вигоду;

- **індекс прибутковості (PI)** – відношення приведеної вартості всіх грошових доходів по інвестиційному проекту до приведеної вартості інвестиційного капіталу. Індекс прибутковості показує, яку економічну вигоду принесе інвестиційний проект на кожен затрачений гривню;

- **ануїтет** – послідовність однакових грошових потоків, що постійно повторюються.

Таким чином, важливою умовою підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств є прийняття рішення щодо доцільності вкладення інвестиційних коштів, що базуються на їхньому обґрунтуванні з використанням економіко-математичних моделей та застосуванні сучасних методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

Розроблення інвестиційних проектів здійснюється в умовах невизначеності. Це насамперед пов'язано з недосить повною інформацією, на основі якої розробляється інвестиційний проект. Ця проблема частково усувається у подальшій роботі над проектом шляхом отримання додаткової інформації та внесення змін у розроблену інвестиційну документацію. Тому доки інвестиційні розрахунки здійснюються в умовах невизначеності, існує вірогідність настання несприятливих ситуацій, які можуть призвести до зниження ефективності проекту або до виникнення додаткових витрат.

Зважаючи на це, для прийняття правильного інвестиційного рішення необхідно не тільки визначити розмір очікуваного прибутку, а й оцінити ризикованість інвестиційних рішень шляхом встановлення та кількісного визначення проектного ризику, характеру його впливу на результати впровадження інвестиційних проектів та ступеня покриття очікуваного прибутку, передбачуваного ризику.

4. Процес створення системи контролінгу логістичних проектів та його етапи.

Щодо процесу створення системи контролінгу логістичних проектів на підприємстві чи в організації, то в економічній літературі описані два напрямки, які цілком придатні для того, щоб вибрати один з них для його впровадження. Кожен із цих напрямків складається з ряду послідовних етапів.

Зупинимось на більш детальній характеристиці запропонованих варіантів. Згідно з першим варіантом до складу створення системи контролінгу включають п'ять етапів:

Перший етап — вибір і обґрунтування інвестиційного проекту відповідно до цілей і стратегій підприємства. Для цього встановлюється мета проекту і виявляється характер та ступінь впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на досягнення цієї мети. Відзначимо, що цілі здійснення інвестиційних проектів можуть бути різними: одержання прибутку, підвищення добробуту акціонерів, завоювання стратегічно нового ринку, "підстрахування" існуючих напрямків діяльності підприємства та ін.

Другий етап — вибір критерію досягнення мети проекту (ціллю проекту можуть бути, наприклад, поточна вартість майбутніх грошових потоків, частка ринку, темп росту, ступінь зменшення ризику існуючих напрямків діяльності та ін). Якщо проект переслідує кілька цілей, можливе використання системи критеріїв. Корисно заздалегідь з'ясувати, які параметри впливають на вибрані критерії і, послідовно, які існують важелі керування досягненням поставлених цілей.

Третій етап — розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних

показників для кожного центру відповідальності з урахуванням можливостей і повноважень менеджерів таких центрів.

Четвертий етап — пророблення організаційних сторін контролінгу інвестицій і, насамперед, організаційних аспектів моніторингу і контролю. Для цього розробляється структура системи звітності по інвестиційному проекту. Така звітність повинна фіксувати планові і фактичні показники за етапами робіт, термінами, витратами. У ній також повинні бути зазначені відхилення фактичних значень підконтрольних показників від планових і визначений ступінь впливу відхилень, що відбулися, на досягнення мети всього проекту.

П'ятий етап — розробка і впровадження системи документообігу, що дозволяє здійснювати поряд з наступним попередній і поточний контроль за відхиленнями.

5. Процес реалізації контролінгу логістичних проектів

Процес реалізації контрольних логістичних проектів спрямований на їх здійснення в передбачені строки з метою забезпечення своєчасного повернення вкладених коштів у вигляді чистого грошового потоку (насамперед, отримання передбачуваного прибутку). Це здійснюється в розрізі кожного реального проекту, включеного в інвестиційну програму підприємства.

Успішна реалізація сформованого інвестиційного портфеля багато в чому залежить від своєчасної і якісної розробки оперативного плану його здійснення. Такий оперативний план у практиці інвестиційного контролінгу називається "календарний план реалізації інвестиційних проектів".

Розробка календарних планів реалізації інвестиційних проектів базується на таких принципах:

1. Принцип пооб'єктної диференціації календарного плану.
2. Принцип диференціації передбачених календарним планом робіт.
3. Принцип функціональної диференціації календарного плану.
4. Принцип формування резерву календарного плану.
5. Принцип планування відповідальності розподілу ризиків.
6. Принцип забезпечення постійного контролю за виконанням календарного плану.

Форми здійснення кожного з перелічених принципів у процесі розробки календарного плану реалізації інвестиційних проектів детально розглядаються у процесі вивчення дисципліни "Інвестиційний менеджмент". У зв'язку з наведеним зупинятися на цьому аспекті більш детально ми не будемо, а визначимо лише найбільш суттєві моменти.

1. Принцип пооб'єктної диференціації календарного плану передбачає, що планування повинно здійснюватися у розрізі кожного включеного в портфель інвестиційного проекту. Процес оперативного планування реалізації проекту ґрунтується на базових термінах його здійснення і графіку потоку інвестицій, викладених у бізнес-плані.

2. Принцип тимчасової диференціації календарного плану передбачає різноманітний ступінь його деталізації в часі і за формами. Основними

формами є: річний графік реалізації проекту; квартальний план робіт з реалізації інвестиційного проекту; місячний план робіт з реалізації реального інвестиційного проекту; декадне завдання на виконання робіт за інвестиційним проектом.

3. Принцип функціональної диференціації календарного плану передбачає його поділ на окремі функціональні частини. Вважається, що це найбільш відповідальна частина процесу розробки календарного плану реалізації інвестиційного проекту. Такий поділ залежить від стадії реалізації і розміру проекту.

4. Принцип формування резерву календарного плану полягає у визначенні допустимого порушення термінів окремих включених у нього робіт і розподілі цього резерву між учасниками реалізованого інвестиційного проекту.

5. Принцип планування відповідальності і розподілу ризиків дозволяє забезпечити реальність реалізації інвестиційного проекту з боку як замовника (інвестора), так і підрядчика (виконавця робіт). Він визначає покладання відповідальності виконання і ризиків невиконання окремих етапів робіт на конкретних представників замовника або підрядчика відповідно до їхніх функціональних зобов'язань, викладених у контракті.

6. Принцип забезпечення постійного контролю виконання календарного плану полягає у тому, що календарне планування реалізації інвестиційного проекту містить у собі і відповідний контролюючий блок. Контроль календарного плану виконання робіт може здійснюватися в таких формах: зіставлення показників календарного плану, що передбачаються, з фактичними результатами здійснення робіт; визначення й оцінка критичного шляху (якщо при розробці календарного плану використаний цей метод); побудова й оцінка "інтегральної кривої прогресу" — вона являє собою графік виконання робіт, передбачених календарним планом реалізації інвестиційного проекту (фактичний обсяг робіт виражається при цьому у вартісній формі або у відсотках до запланованого). Такий графік інтегрує всі оцінки витрат праці, вартості устаткування і механізмів, витрати матеріалів і навіть накладних витрат.

За результатами контролю виявляються окремі проблеми, пов'язані з реалізацією проекту, і визначаються можливості прискорення окремих видів цих робіт із метою приведення до базисного варіанта календарного плану. Якщо таких можливостей немає, а передбачений резерв часу недостатній, необхідно зробити відповідне коригування календарного плану з метою забезпечення його реалістичності.