

## ЛОГІСТИЧНИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Костюк О.С., 2004

**Визначено місце логістичного контролінгу в системі управління підприємством; розглянуто інструменти логістичного контролінгу на прикладі реалізації стратегії постачання на підприємстві. Описано досвід впровадження логістичного контролінгу на підприємстві.**

**At the article of the place of the logistic controlling system of the company's management is determinated. In the article the instruments of the logistic controlling are considered. The world experience of introduction of the logistic controlling in the company.**

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку теоретичних засад менеджменту особливої уваги заслуговує концепція контролінгу і можливості її застосування в системі управління, що базується на таких передумовах:

- чітке визначення цілей підприємства;
- усвідомлення основних проблем підприємства;
- вміння своєчасно розпізнати проблеми та володіти механізмом їх вирішення;
- прийняття управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями та сильними сторонами підприємства;
- логістична стратегія налаштування поточного (оперативного, тактичного) управління на конкретизацію стратегічного [2].

Впровадження логістичних концепцій у практичну діяльність підприємств у стратегічному плані створює вагомні підстави підвищення конкурентоспроможності. Однак в тактичному плані, а тим більше, в оперативному, функціонування логістичних систем вимагає постійного коригування з причин активного впливу зовнішнього середовища, що означає необхідність відповідної зміни інформаційної бази для планування та регулювання логістичних процесів. Останні дослідження підтверджують високу ефективність інтеграції логістики та контролінгу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Контролінг розглядають у співвідношенні із дослідженнями у сфері управління витратами та в сфері управлінського обліку. Концепції контролінгу для управління логістичними процесами в теоретичному плані досліджені мало. В Україні окремі аспекти цих питань висвітлені в публікаціях Крикавського Є.В., Сухарьової Л.А., Петренко С.Н. Результати досліджень зарубіжних авторів висвітлені в працях таких вчених Манн Р., Майер Є., Хан Д., Хорват П., Дайле А. З практичного погляду нагального вирішення вимагають питання формування та обґрунтування базового інструментарію для здійснення функцій логістичного контролінгу.

**Формулювання цілей статті.** Ідентифікувати місце логістичного контролінгу в системі управління підприємством адекватному його розумінню; обґрунтувати інструменти логістичного контролінгу; окреслити етапи впровадження логістичного контролінгу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна концепція логістики, яка передбачає розгляд підприємства як логістичної системи, що охоплює та узгоджує процеси постачання, виробництва і дистрибуції, є основою для системного управління підприємством. Концепція контролінгу, яка полягає в поданні інформації необхідної кількості, необхідної якості в потрібний час керівнику під час управління підприємницькою діяльністю створює необхідне інформаційне забезпечення.

Системне управління підприємством – це процес, що полягає у виборі напряму дій для досягнення цілей організації в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Стратегічний менеджмент в конкретний момент часу визначає, як організація повинна працювати в сучасних умовах для досягнення окресленої мети в майбутньому. Особливістю ж логістичного менеджменту є його взаємодія як за стратегічними, так і за тактичними цілями, зі всіма функціональними сферами підприємства під час управління системами постачання, виробництва та збуту, тобто це менеджмент логістичних процесів на підприємстві.

Логістична стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства, що здійснює інтегруючу роль досягнення стратегічних цілей, узгоджує маркетингову та виробничу стратегії. Вона ідентифікується в логістичних системах і ґрунтується на таких цілях логістики:

- ✓ оптимізація рівня запасів;
- ✓ мінімізація часу переміщення матеріалопотоку;
- ✓ забезпечення високого рівня логістичного сервісу;
- ✓ мінімізація акцептованого рівня сумарних витрат у логістичному каналі.

Правильно розроблена стратегія підприємства, ймовірно, призведе до зростання обсягів збуту. У цей же час релевантна логістична стратегія дозволить досягти цього з мінімальними витратами. Однак в оперативному плані реалізація стратегій вимагає швидкого реагування на зміни мікро– та макросередовища. Ось на цьому етапі діяльності підприємства, на перший план виходить створення системи контролінгу, метою якої є порівняння планових (розрахункових) та фактичних значень, і в разі їх істотного відхилення вжиття коригуючих дій. Термін “контролінг” походить від англійського дієслова „control”, який у даному випадку розглядається як „регулювати”. Класичною вважають концепцію, згідно з якою контролінг структурується на підсистеми планування, контролю, регулювання [3]. За сьогоднішніми уявленнями контролінг являє собою інтегровану функцію управління підприємством, до компетенції якої, однак, не входить прийняття самостійних рішень, але яка ґрунтовно готує прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Знаходячись у співвідношенні із спеціальними функціями управління, такими як облік і аналіз, контролінг займає особливе місце в сучасній системі управління і виводить управління підприємством на якісно новий рівень. Звідси *завдання* контролінгу полягають в поетапному виконанні ось чого:

- 1) планування (розрахунок показників);
- 2) оцінювання відхилень (інтерпретація показників підприємницької діяльності з погляду відхилення від розрахункових показників);
- 3) забезпечення оптимізації управлінських рішень;

Оскільки логістика являє собою інтегровану функцію управління підприємством і володіє значним потенціалом зростання продуктивності та ефективності, то необхідно проводити цілеспрямоване планування, контролювання і координування всіх її складових в координатах простору та часу. Логістика дає базу для ширшого розуміння контролінгу, інтегрує його відносно логістичних потоків підприємства.

Сутність контролінгу в логістичній площині може бути ідентифікована так (див. рис. 1):

З поданої схеми можна виокремити результати позитивної інтеграції функцій логістики і контролінгу, які системно доповнюють одна одну, а саме:

- системна координація логістичних процесів на рівні управління (планування, контролювання, регулювання) та реалізації (просторово-часове переміщення засобів);
- формування синергічного ефекту за рахунок прийняття та реалізації оптимальних управлінських рішень;
- оптимальне вирішення залежностей “trade off” у сфері управління та реалізації логістичних процесів;
- формування оптимальної структури та змісту господарських процесів на основі реінжинірингу управлінських і логістичних процесів.

Особлива ефективність логістичного контролінгу спостерігається у вирішенні конфліктів “trade off” [1]. Так велика наявність матеріальних запасів дозволяє скоротити час реакції у

матеріальному виробництві при прийнятті рішення про його збільшення. Утримання ж малих запасів матеріалів, комплектуючих виробів може спричинити вищі питомі транспортні витрати, однак менші витрати капіталу.

Максимізація використання виробничих потужностей призводить до зростання незакінченого виробництва, а це суперечить мінімізації витрат капіталу на незавершене виробництво як його „замороження” і мінімізації часу запуску напівфабрикатів у виробництво. З іншого боку, виготовлення продукції великими партіями зумовлює мінімізацію технологічного часу за рахунок відносного скорочення частки підготовчо-заключного періоду та мінімізацію транспортних витрат.

Постачання за короткий час вимагає зростання операцій розвантаження, що суперечить бажаній мінімізації витрат ручної праці на складі, транспортним витратам до складів споживача та витратам на розвантаження в проміжному складі, але цим досягається мінімізація витрат у готовій продукції і навпаки.



Рис. 1. Функції логістики і контролінгу в управлінні господарськими процесами  
(Джерело: [4, с. 57])

Усунення таких цільових конфліктів за цілями вимагає у кожному конкретному випадку досягнення допустимого компромісу, що й формує оптимальність рішення. Саме логістичний контролінг покликаний реалізувати компроміс на практиці. Контролери-логісти, володіючи оперативною інформацією про перебіг логістичних процесів, повинні коригувати управлінські рішення, керуючись концепцією логістики.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що логістичний контролінг постає одним з основних елементів, що формує ефективну систему управління підприємством. У свою чергу, відповідно до теорії менеджменту, можна виділити стратегічний і оперативний логістичний

контролінг. На даному етапі розвитку теорії і практики все більший інтерес становить оперативний аспект логістичного контролінгу. Його суть полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління підприємством у реальному часі. Стратегічний контролінг ж забезпечує коригування стратегій підприємства, орієнтує на досягнення потенціалу успіху у перспективі.

Зважаючи на сутність логістичного контролінгу, вирізняють такі етапи *процесу здійснення логістичного контролінгу*:

- 1) формування базових значень показників контролінгу (планових, розрахункових);
- 2) визначення межі допустимих відхилень цих показників;
- 3) оцінка та аналіз фактичного стану на основі показників логістичної діяльності;
- 4) порівняння фактичних і планових значень показників, враховуючи задану межу допустимих відхилень (особлива увага приділяється дослідженню причин виникнення відхилень);
- 5) планування заходів (обґрунтування рішень) з метою усунення недоліків виявлених відхилень;
- 6) коректування оперативних планових показників за результатами проведених заходів у реальному часі;
- 7) складання звіту для керівництва.

Схематично це показано на рис. 2.

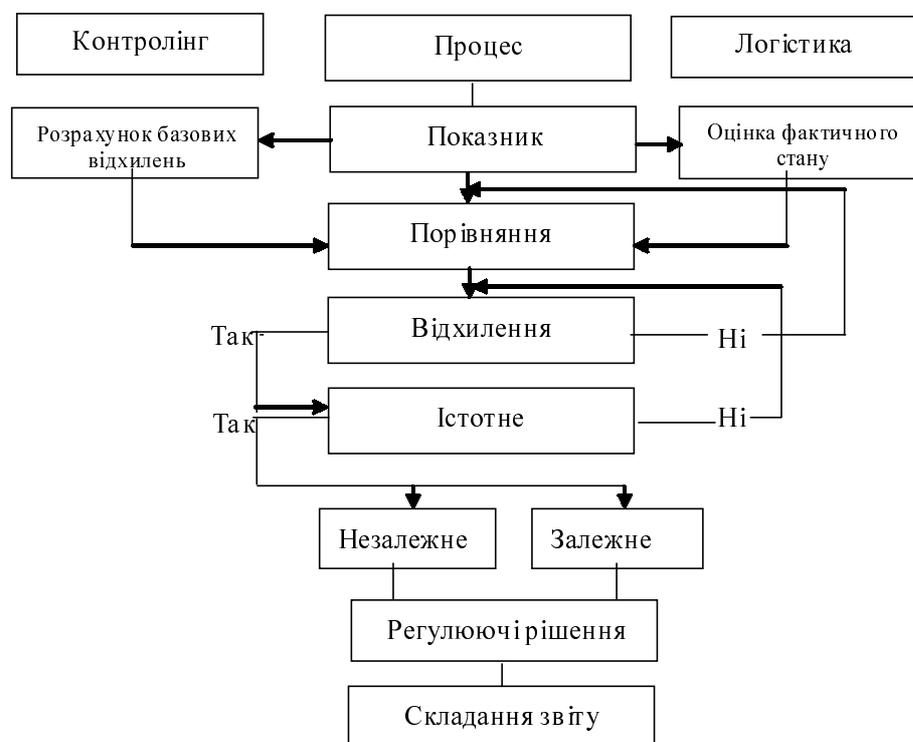


Рис.2. Ідея логістичного контролінгу

Даний процес повинен відбуватися на підприємстві за встановленими правилами, якими, безумовно, має керуватися весь кваліфікаційний склад. Іноземний досвід свідчить, що на великих підприємствах існують регламенти, які містять принципи обліку, зміст і обсяг робіт з планування, завдання і методи роботи спеціалістів з контролінгу, професійну і часову послідовність виконання завдань. Разом з цим існують і формуляри, в яких першочергово вказуються базові дані звітів підприємства.

Як видно зі схеми логістичний контролінг ґрунтується на вибраній *системі логістичних показників*, впливаючи на які, піддаються регулюючій дії логістичні процеси. До них можна включити:

- структурні і граничні показники для характеристики обсягу завдань і наявних потужностей;

- показники продуктивності, за допомогою яких визначається продуктивність кадрів, засобів праці і виробничого обладнання;
- показники економічності, за допомогою яких витрати на логістику порівнюються з відповідними результатами логістичної діяльності;
- показники якості для характеристики рівня досягнення цілей.

Ці показники конкретизуються для логістичних підсистем, насамперед для логістики постачання, виробництва, збуту (за фазами) та логістики транспортування, складування, пакування тощо (за функціями). У поданій нижче таблиці викладені ідентифікаційні характеристики названих груп показників логістичного контролінгу (табл.1).

Основні показники доцільно конкретизувати логістичного контролінгу зображені на рис.3. Вони повинні розглядатися як приклад для конкретного підприємства.

### Показники логістичного контролінгу

<b>Структурні і граничні показники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чисельність персоналу</li> <li>• кількість і вид транспортних засобів</li> <li>• наявні потужності</li> <li>• рівень механізації та автоматизації</li> <li>• норма планових видатків</li> <li>• обсяг замовлень</li> </ul>
<b>Показники прибутковості</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• час транспортування од. замовлення</li> <li>• потужність транспортування</li> <li>• продуктивність персоналу</li> <li>• пропускна здатність складу</li> <li>• рівень завантаження потужностей</li> </ul>
<b>Показники економічності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на од. замовлення</li> <li>• витрати на од. товару</li> <li>• експлуатаційні витрати на транспортні засоби</li> <li>• рівень складського запасу (заморожені кошти)</li> <li>• витрати, викликані дефіцитом</li> </ul>
<b>Показники якості</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень обслуговування</li> <li>• якість наданих послуг</li> <li>• періодичність виникнення помилок</li> </ul>

Поряд з традиційним розрахунком показників логістичного контролінгу важливими спеціальними *інструментами логістичного контролінгу* є розрахунок (виділення) логістичних витрат, ABC-аналіз, аналіз потенціалу, оцінювання ризиків тощо.

*Розрахунок логістичних витрат* тільки недавно виділився в самостійне русло. Труднощі полягають в недостатній ефективності існуючої системи щодо обліку і виділення логістичних витрат з загальних витрат, і логістичних робіт – з загальної діяльності підприємства. З цим пов'язана і недостатня диференціація, а отже й недостатня акцептація логістичного продукту, сегменту ринку або клієнта. З цією метою необхідно встановити місця виникнення витрат: такими можуть бути, наприклад, місця надходження комплектуючих, склад, внутрішньозаводський транспорт, склад готової продукції, обробка замовлення. У вищеперелічених сферах можна було б конкретизувати дослідження цих витрат і, отже, розкрити і використати їх оптимізацію.

Прогнозний розрахунок та облік логістичних витрат як складові контролінгу можна використовувати основою для прийняття оптимальних рішень за умови відповідної їх деталізації. Розрахунок питомих логістичних витрат зображений на рис. 3.

Облік витрат за носіями повинен відноситись до кожного окремого логістичного продукту. Це дозволить у майбутньому здійснити калькуляцію планових видатків і калькуляцію фактичних витрат. Використання таких можливостей дуже важливо для прийняття рішення "зробити чи купити" стосовно вибору *outsourcing*-у чи *insourcing*-у у виконанні логістичних функцій.

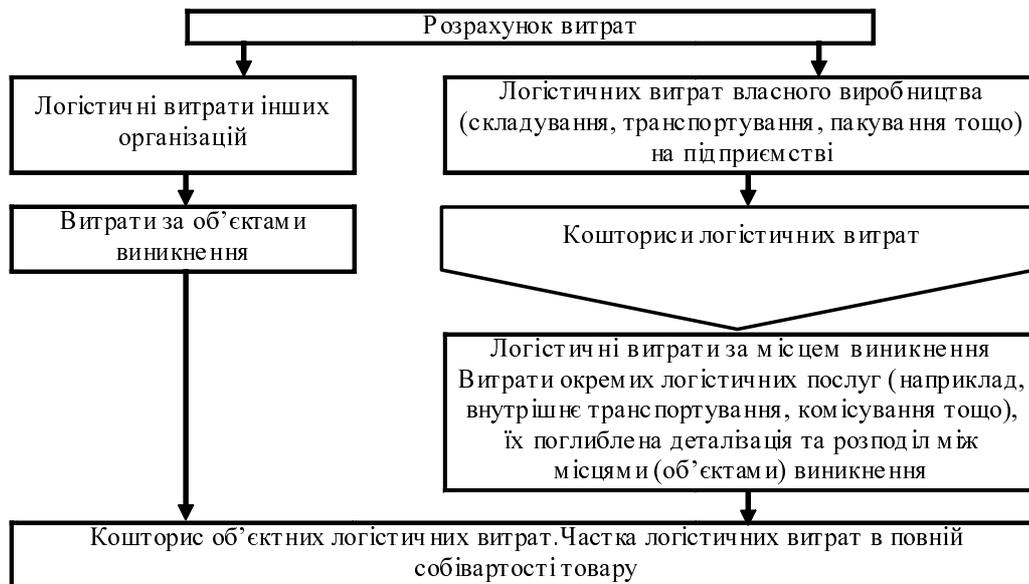


Рис. 3. Порядок розрахунку питомих логістичних витрат  
(Джерело: [1, с.156])

Вартісні оцінки логістичних дій лежать в основі так званого *ABC-аналізу*, за яким означені логістичні витрати розміщуються в порядку зменшення вартісних оцінок, що дає можливість розрахувати підсумовані вартісні оцінки і їх процентний вміст. Одночасно розраховуються оцінки кількісної позиції логістичних дій та накопичений процентний вміст. Логістичні витрати розділяються на три групи: А, В, С. Група А логістичних дій характеризується витратами з найвищою вартістю. Група С через порівняно низьку вартість слабо впливає на величину логістичних витрат. Група В займає проміжне становище. Очевидно, що логістичний контролінг має концентруватися насамперед на тих логістичних діях, що входять у групу А і В.

Обґрунтуванню показників бази порівняння сприятиме порівняльна оцінка та аналіз потенціалу підприємства з використанням інструмента *бенчмаркінгу* відносно:

- технологічного устаткування і його регіонального розподілення;
- технологічного процесу в окремих функціональних ланках;
- кадрових ресурсів, враховуючи мотивацію і творчий підхід;
- фінансових ресурсів;
- організаційної структури і пов'язаної з нею гнучкості при врахуванні вимог ринку;
- менеджменту і підприємницької культури;
- іміджу підприємства.

Оптимізація потенціалу за поданим нижче алгоритмом повинна відбуватися на основі виявлених результатів у даній галузі для окремих функціональних сфер, за допомогою здійснення порівняльного аналізу кращих досягнень конкурентів і застосування набутого досвіду на власному підприємстві. Цикл бенчмаркінгу показано на рис. 4.

Для врахування ринкових змін важлива також *оцінка ризиків* для з'ясування дієвості визначених заходів підприємства у сфері товарної і збутової політики. Головними складовими ризику в реалізації логістичного контролінгу необхідно вважати:

- ризики при різкому падінні кон'юнктури;
- ризики при флуктуації попиту;
- ризики при запровадженні нових послуг з погляду їх конкурентоспроможності.

Необхідність у поведінковій орієнтації логістичного контролінгу разом з вищезазначеними причинами зумовлюється і безпосереднім впливом інструментів на процеси, які організуються і реалізуються керівником. Контролінг, шляхом входження в бізнес-процеси і сфери прийняття рішень, залежить від поведінкової реакції, яка може як задовільно, так і незадовільно впливати на продуктивність всередині логістичного ланцюга поставок.

Отже, можна очікувати, що теоретичні надбання логістики на практиці здійснює система логістичного контролінгу як механізм оперативної оцінки економіки підприємства, як механізм управління витратами і прибутком. Впливаючи на витрати та доходи, управляючи ними, можна тим самим активно впливати на прибуток. Але це стає реальністю за умови структуризації доходів і витрат, і значною мірою цьому сприяє функціонування підприємств на основі логістичних концепцій, оскільки в умовах функціонування логістичних систем формування центрів витрат і центрів прибутку набуває логічно завершеного характеру. Це дозволяє здійснювати контроль за допомогою зіставлення планових показників з фактичними, аналізу причин відхилень (факторний аналіз), визначати заходи з регулювання процесу формування прибутку та об'єктивно планувати прибуток на наступний період, орієнтуючись на ідентифіковані центри.

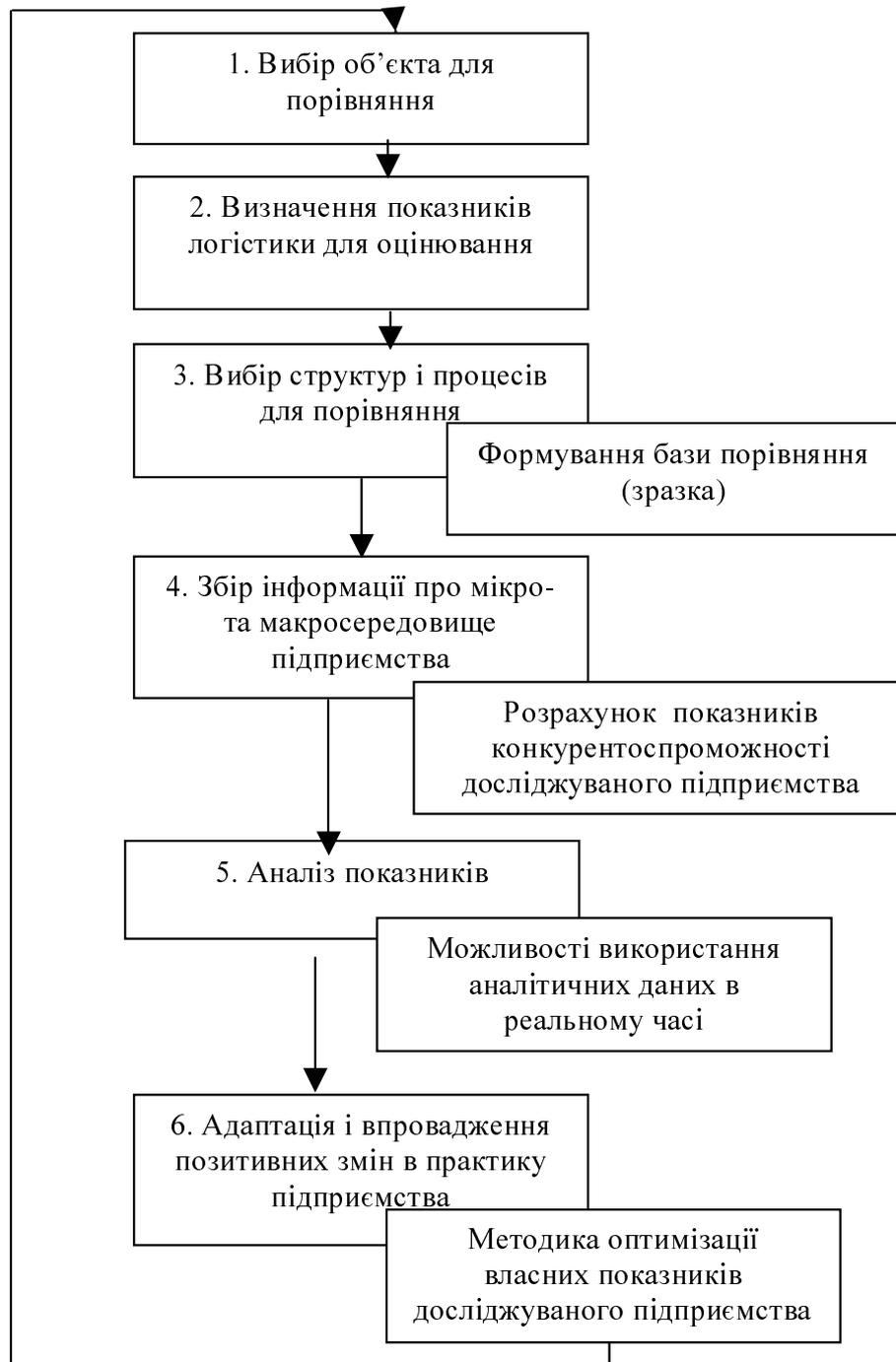


Рис. 4. Цикл бенчмаркінгу в системі логістичного контролінгу

Ефективний логістичний контролінг охоплює сферу підготовки інформації, важливої для прийняття управлінських рішень. Тут він перекликається зі створенням логістичної інформаційної системи. Це передбачає разом з використанням інформаційних і комунікаційних технологій, переконання в необхідності обміну даними на організаційному рівні. У зв'язку з цим важливим є інтенсивний і постійний процес комунікації зі всіма учасниками всередині ланцюга поставок, а також активне залучення їх у створення логістичного контролінгу. Доведення до свідомості всього персоналу підприємства спеціальної філософії контролінгу може допомогти становленню цього процесу на вітчизняних підприємствах. Наочні успіхи логістичного контролінгу і конкретна участь кадрів можуть значно підвищити готовність підприємств до інтегрованої роботи в логістичному ланцюзі.

**Висновки.** 1. Впровадження системи логістичного контролінгу в систему управління підприємством створить можливості управління логістичними процесами в реальному часі, чим уможливується досягнення синергійного ефекту логістики.

2. Процедура впровадження системи логістичного контролінгу вимагає обґрунтування структурних та граничних показників логістичного контролінгу, для чого доцільно використовувати концепцію бенчмаркінгу.

3. Ефективність системи логістичного контролінгу істотно залежить від можливостей інформатизації системи підприємств щодо забезпечення необхідною інформацією в часі і просторі для прийняття обґрунтованих логістичних рішень.

1. Крикавський Є. *Логістика: Навч. посібник.* – Львів: ДУ "Львівська політехніка", 1999. – 264с.
2. Кіндрацька Г.І. *Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.* – Львів: Кінтрапрі ЛТД, 2000. – 264с.
3. Петренко С.Н. – *Контролінг: Учебн. пособие.* – К.: Ника-Центр, 2003. – 328с.
4. Chaberek M. *Logistyka informacji zarządzanej w kontrolingu przedsiębiorstwa.* – Wyd. Univ. Gdańskiego. – Gdańsk, 2001.
5. Сухарьова Л.А., Петренко С.Н. *Контролінг – основа управления бизнесом.* – К.: Ника-Центр, 2002. – 208с.
6. Манн Р., Майер Э. *Контролінг для начинающих: Пер с нем.* – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208с.
7. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, Л.М. Лукашевича.* – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с.
8. Дайле А. *Практика контроллинга: Пер с нем./ Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой.* – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336с.
9. Horvath P. *Controlling.* – 7.Aufl. – Munchen: Vahlen, 1998. – 902s.

УДК 658.012

Н.В. Куденко

Київський національний економічний університет

## ДИСКУСІЙНІ ПРОБЛЕМИ СУТНОСТІ І ЗМІСТУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Куденко Н.В., 2004

**Проаналізовано трактування терміну "маркетингова стратегія" різними авторами, виявлено недоліки окремих підходів. Запропоновано авторське визначення цього терміну, розкрито його характерні риси.**

**Interpretation of term "marketing strategy" is analysed by different authors, the lacks of separate approaches are exposed. Author determination of this term is offered, the his personal touches are exposed.**

**Постановка проблеми.** Побудова ринкових економічних відносин в Україні зумовлює необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності підприємств. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові