

УДК 339.188.4

**Н.В. Поліщук**Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу**ЛОГІСТИЧНИЙ КОНТРОЛІНГ У СТРАТЕГІЇ ECR**

© Поліщук Н.В., 2002

**Виконано порівняльний аналіз розвитку логістики і контролінгу. Досліджується взаємозв'язок концепцій логістичного і контролінгового управління. Розглядається ефективність інтеграції логістики і контролінгу на сучасному етапі.**

**The author proposes us the comparative development analyses of logistics and controlling. Interactions between logistic and controlling conception have been investigated in the paper. The efficiency of integration of logistic and controlling at the present stage are considered.**

Ефективне функціонування підприємства як логістичної системи можна забезпечити при системному підході до управління логістичною діяльністю та контролінгом на підприємстві. Цей підхід є індивідуальним для кожного підприємства, проте з впевненістю можна сказати, що якщо логістика дає можливість оптимізувати довжину логістичного ланцюга, то контролінг оптимізує логістичні витрати в цьому ланцюгу, вимірюючи та приймаючи коректуючі рішення щодо витрат.

Тривалий час в практиці вітчизняних підприємств логістику і контролінг розглядали як ізольовані системи, зосереджуючи увагу на відокремлених “власних” предметах і об'єктах досліджень, відповідно формуючи специфічні цілі, завдання, функції, інструментарій тощо. Практика доводить, що логістика і контролінг тісно взаємозв'язані між собою і доповнюють інструментарій один одного. Інтеграція логістики і контролінгу відбувається у формі єдиної концепції логістично-контролінгового управління. Інтеграція зумовлена синергічними зв'язками між підсистемами, що забезпечує приріст загального ефекту від діяльності системи загалом порівняно із сумою ефектів від діяльності елементів системи розрізнено.

У [3] розглядається інтеграція логістики і контролінгу на підприємстві, що полягає у:

- визначенні стратегічних цілей підприємства;
- визначенні тактичних цілей, підпорядкованих стратегічним;
- правильному вибору одиниць вимірювань звітних показників, наближених до конкретних цілей;
- визначенні норм і контрольних цифр у вибраних одиницях;
- порівнянні інформації про процес, яким керуємо, із стандартами, нормами і контрольними цифрами;
- прийнятті рішення і коректуючому впливі на результат порівняння;
- контролі результатів коректуючих впливів.

Особливістю логістики є її здатність управляти потоковими процесами, зокрема, вона забезпечує організацію оптимального управління цими процесами для виявлення і реалізації прихованих резервів управління переважно у вигляді додаткових доходів і прибутку логістичної системи. Контролінг допомагає менеджеру оцінити відхилення фактичних показників від запланованих, і, виходячи з цього, в конкретній ситуації, що

склалася на підприємстві, прийняти коректуючі рішення, які наблизять фактичні результати діяльності до запланованих. Сьогодні логістичне управління переважно застосовується на рівні окремих суб'єктів ринкового господарювання, коли окреме підприємство розглядається як логістична система в межах роботи окремих функціональних підрозділів, що працюють на спільний економічний результат. До завдань управління матеріальними потоками всередині і зовні логістичної системи доцільно віднести:

- ефективного використання матеріальних ресурсів;
- зменшення запасів матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва;
- прискорення обігу оборотних коштів;
- зменшення тривалості виробничого періоду;
- контроль і управління запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції у складській системі підприємства-виробника;
- оптимізація роботи транспортного парку підприємства;
- раціональна організація руху матеріальних ресурсів і готової продукції у товаропровідних мережах;
- оптимізація витрат, пов'язаних з логістичними операціями окремих ланцюгів логістичної системи;
- оптимізація загальних витрат;
- скорочення часу доставки матеріальних ресурсів і готової продукції;
- забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів.

На підприємство як інтегровану логістичну систему впливають чимало факторів:

- істотні фактори, такі, як тип складування і переміщення товарів на складі, пристосування приміщень складів та їх місткість, умови переміщення товарів тощо;
- особисті фактори, такі, як чисельність і рівень кваліфікації кадрів, рівень організації їх діяльності;
- інформаційні фактори: технологія збирання інформації, її перетворення, доведення отриманих даних до керівництва, рівень підготовки збору даних та рівень технологій обробки даних;
- фінансові фактори, такі, як призначення фінансових засобів, вчасність та регулярність надходження фінансових засобів.

Фінансові фактори визнані найвагомішими в практиці підприємств, проте часом їх роль переоцінюють. Наведемо стратегію ECR (Efficient Consumer Response – ефективне обслуговування споживача) [2]. Це стратегія ефективного задоволення потреб клієнта ґрунтується на вузькій кооперації, єдиних стандартах маркування товарів та ідентифікації меж локалізації діяльності підприємства. Ефект застосування концепції полягає у зниженні логістичних витрат, зокрема скороченні витрат в ланцюгу доставки шляхом прискорення обігу товарів. Стратегія ECR складається з таких етапів:

- управління асортиментом продукції на основі сукупного управління групою необхідних продуктів, залежно від стадії їх життєвого циклу, рівня дистрибуції, виду продажу;
- постійне оновлення продукції шляхом неперервного руху товарів між торговими партнерами;
- використання нової техніки дає можливість автоматичної ідентифікації і вдосконалення обліку даних.

Завданням логістичного контролінгу є управління істотними логістичними витратами підприємства. Істотні логістичні витрати підприємства становлять 10 – 40 % вартості пропонуваного товарів і це саме та група витрат, яка містить резерв економічності. Управління цими витратами стає актуальнішим, якщо метою діяльності є максимізація довгострокового прибутку. Для того, щоб досягти оптимізації істотних логістичних витрат, слід зрозуміти їх комплексний характер. Допоможуть це зрозуміти такі три концепції:

- глобальних логістичних витрат;
- взаємозв'язку між витратами;
- уникнення субоптимізації.

Концепція глобальних логістичних витрат ґрунтується на залежності прибутковості діяльності підприємства від витрат на складування сировини, матеріалів та продукції. Вартість готових виробів повинна врахувати такі часткові витрати: транспортування, утримання запасів, утримання приміщень складів, постачання, реалізація замовлень тощо. У конкретних ситуаціях список цей можна розширити витратами на пакування, адміністративними витратами, витратами допоміжної діяльності, витратами на прогнозування попиту чи планування діяльності, витратами доінвестування інструментів управління. Внаслідок прийняття рішень певні логістичні витрати можуть зростати або зменшувати. Метою логістики є досягнення варіанта з найменшими істотними витратами при певному рівні обслуговування клієнта.

Концепція істотних витрат пов'язана з концепцією взаємозв'язку витрат. Зменшення витрат при забезпеченні потрібного рівня обслуговування можна досягнути за рахунок:

- транспортних рішень, наприклад, вибір транспортних засобів та оптимального шляху транспортування;
- визначення сфери запасів – розмір партії замовлень, частота оновлення запасів на складах;
- рішення щодо політики складування – кількість складів, їх тип, локалізація, здача в оренду тощо;
- рішення сфери постачання – частота закупок, можливість кооперації, кількість замовлених партій;
- рішення щодо способів реалізації замовлень (способи прийняття замовлень, ступінь комп'ютеризації обслуговування).

Концепція субоптимізації впливає із завдань логістики. Субоптимізація є необхідною тоді, коли попри зусилля в складових елементах логістичних рішень не досягається оптимальний результат (синергійний зв'язок). Економія, наприклад, на транспортуванні може паралізувати продаж, що є шкідливим для підприємства і його інфраструктури. На практиці вирішити проблему можна за допомогою математичного моделювання. Важливу роль відіграє структура витрат запасів. З позиції логістики можна виділити чотири головні групи таких витрат:

- витрати закупівлі або створення запасів;
- витрати замовлення (або представлення продукції);
- витрати утримання запасів (витрати капіталу, складування, старіння, псування, втрат);
- витрати вичерпання запасів.

Особливу увагу логістичний контролінг приділяє проблемі відокремлення логістичних витрат на підприємстві, оскільки не можна говорити про логістичне управління, якщо на підприємстві не опрацьовані принципи обліку логістичних витрат. З цим тісно пов'язана проблема оперативного управління, постачання і збуту в розрізі планування. Вирішення проблеми залежить від каналів дистрибуції і ступеня гуртової торгівлі. Пропозиція в цьому ракурсі зумовлює упорядкування сфери дистрибуції за функціональними критеріями. Максималізація товарообороту свідчить про розміри підприємства. Проте досягти цієї максималізації важко, оскільки кількість оборотів тим більша, чим менші витрати. Мінімізація витрат ускладнена політикою заробітної плати, інвестицій і кредитів на підприємстві.

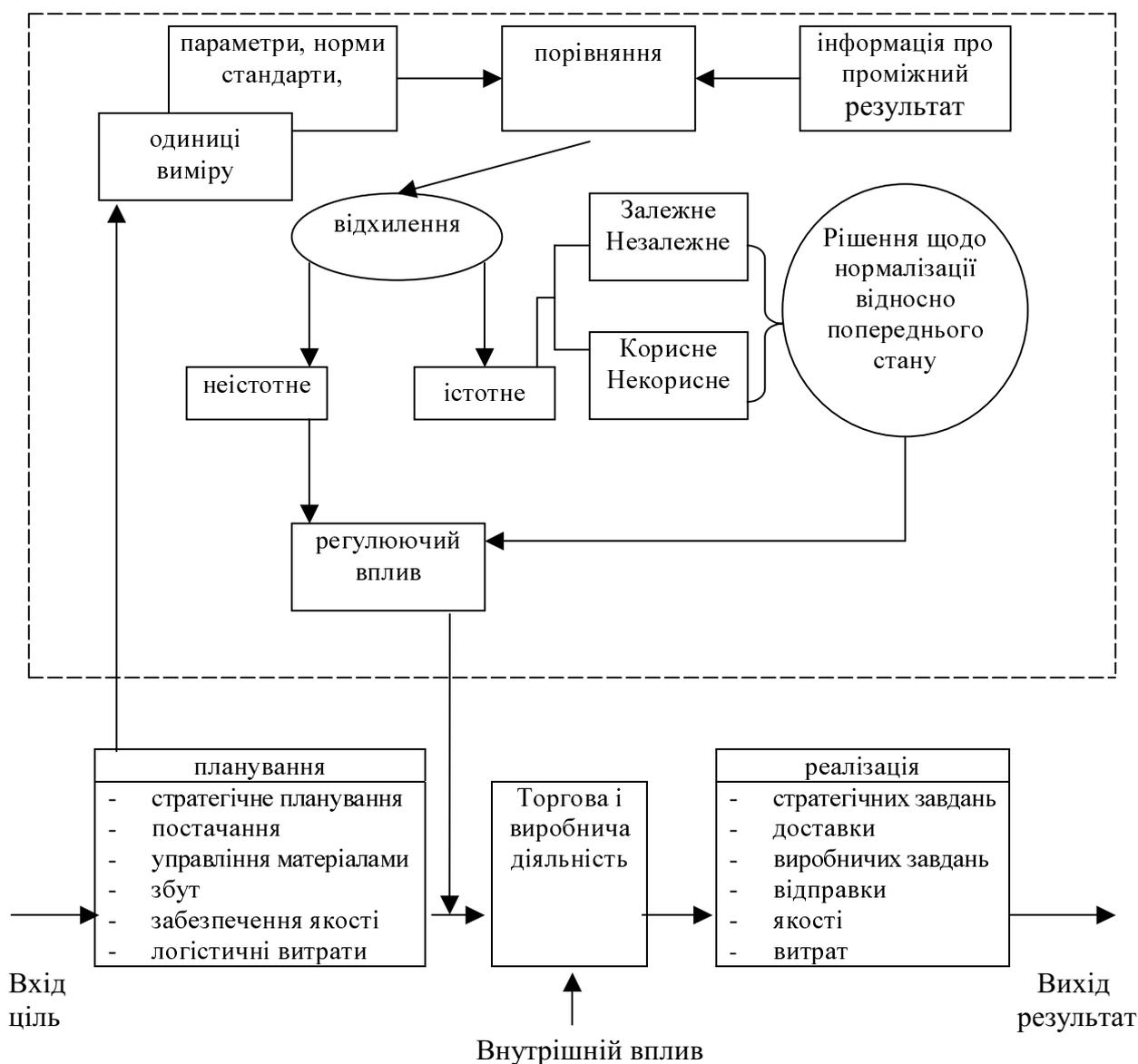


Рис. 2. Блок-схема функціонування системи "логістика-контролінг" на підприємстві [власні дослідження на основі 2 і 3]

Інтеграція логістики і контролінгу дає змогу вирішити наведені завдання управління матеріальним потоком так, щоб забезпечити максимальну ефективність діяльності підприємства. Користуючись доробками в цій галузі Ст. Абта [2, ст. 296] та Б.А. Акініної [3], пропонується варіант блок-схеми функціонування системи “логістика-контролінг”, наведений на рис. 2. На нашу думку, схеми, подані у вказаних джерелах, доповнюють одна одну. Блок-схема на рис. 2 показує, що інтеграція логістики і контролінгу в системі менеджменту підприємства як логістичної системи сприяє постійному контролю, аналізу і порівнянню планових показників діяльності з проміжними та остаточними показниками діяльності підприємства. Після оцінки величини, аналізу причини відхилення окремого показника, а також впливу цього відхилення на остаточний результат менеджер підприємства приймає рішення щодо нормалізації показника відносно попереднього стану та приймає рішення, що матиме регулюючий вплив на управління логістичною системою. Метою функціонування такої інтегрованої системи є отримання бажаного результату на “виході” логістичної системи виходячи з поставлених цілей на “вході”.

Логістика забезпечує комплексне планування і формування всіх типів процесів між суб'єктами господарювання, які долають простір і час, шляхом регулювання і контролю. Інтеграцію логістики і контролінгу розглянемо в розрізі транспортування, основну увагу приділяючи прийняттю рішень у ситуаціях, що виникають. Основною метою логістичної системи, яку можна перенести на ґрунт теорії управління, є контролінгова концепція управління, що дає відповідну методику і технологію досягнення запланованого розвитку господарювання.

Логістичний контролінг повинен бути розумним як “функція розрізу” для досягнення планових показників і координації зусиль підсистем підприємства, оптимізації всіх горизонтальних рішень, що запобігають субоптимізації протиріч сфери і цілей фірми. У таблиці розглядаються рішення, що залежать від функціонування підприємства як логістичної системи. Розглядаючи це питання, доцільно виділити контролінг виробничих підприємств. Слід визначити інструменти управління складними логістичними системами для розвитку методу теорії моделювання та досягнення більшого ефекту діяльності. Це також стосується логістичних систем, де комплексна оптимізація має фундаментальне значення разом з методами контролінгу.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити такі висновки:

1. Інтеграція логістики і контролінгу в системі менеджменту підприємства повинна розглядатись в розрізі його стратегічних, а отже, і підпорядкованих їм тактичних цілей.
2. Вихідним пунктом інтеграції логістики і контролінгу є визначення системи показників і одиниць вимірювання цих показників, виходячи з конкретних цілей підприємства.
3. Визначення норм, стандартів і контрольних значень вибраних показників для подальшого виявлення відхилення отриманих в результаті виробничо-торгової діяльності підприємства значень показників та встановлених норм.
4. Прийняття управлінських рішень, які мають коректуючий вплив на результати виробничо-торгової діяльності підприємства для наближення отриманих результатів діяльності до їх норм, враховуючи всі фактори, що впливають на систему.
5. Вивчення реалізації завдань, що стоять перед підприємством, для оптимізації виробничо-торгової діяльності.

### Логістичний контролінг на підприємствах

В розрізі стратегії	В розрізі тактики
<ul style="list-style-type: none"> <li>– продуктова стратегія;</li> <li>– аналіз вузьких місць;</li> <li>– інновації;</li> <li>– інвестиції;</li> <li>– маркетинг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Стосовно постачання:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка поставок;</li> <li>– оптимізація поставок.</li> </ul> </li> <li>• 2. Стосовно виробництва:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• В забезпеченні якості:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексне управління якістю;</li> <li>– оцінка рівня якості в концепції ринку.</li> </ul> </li> <li>• Стосовно логістичних витрат:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка одиничних витрат;</li> <li>– оптимізація транспортних витрат.</li> </ul> </li> <li>• Стосовно фінансів:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>– показники безпосередньо рентабельності продукції;</li> <li>– показники фінансової плинності;</li> <li>– показники заборгованості;</li> <li>– показники реальної діяльності підприємства;</li> <li>– показники рентабельності виробництва.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>В управлінні матеріалами:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація запасів;</li> <li>– управління складуванням;</li> <li>– метод MRP 2*.</li> </ul> </li> <li>3. Стосовно збуту:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– насичення ринку;</li> <li>– оптимізація транспортування.</li> </ul> </li> </ul>

Отже, інтеграція логістики і контролінгу забезпечує управління, взаємну координацію і контроль за ходом виконання планових завдань і прийняття коректуючих рішень у разі істотних відхилень від планових норм за умови оперування достовірною інформацією. У стратегічному аспекті інтеграція логістики і контролінгу сприяє управлінню матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на підприємстві і впливає на бізнес-планування.

1. Крикавський Є. *Логістика підприємства*. – Львів, 1996. 2. St. Abt. *Zadzanie logisticzne w przedsiebiorstwie*. PWE Warszawa, 1998. 3. *Логістика* / Под ред. Б.А. Акинина. – М., 2001.

---

\* MRP (Manufacturing Resources Planning) – гнучка система організації виробництва і матеріально-технічного забезпечення, включає автоматизоване проектування, управління технічними процесами тощо [1].