

УДК 658.7

**Поліщук Н.В.**ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки енергетичних  
і хімічних підприємств та маркетингу**ЛОГІСТИКА І КОНТРОЛІНГ  
ЯК ІНТЕГРОВАНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

© Поліщук Н.В., 2000

**Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів до управління. Вимоги, які стоять перед підприємствами, стосуються гнучкої реакції на бажання споживачів. Розвиток логістики і контролінгу, впровадження світових досягнень в практичну діяльність підприємств допомагають їм досягти необхідного рівня конкурентоспроможності.**

**Proceeding to the market economy will require new access to the management. Living demands which are put before the enterprises will require a flexible reaction upon the customer's needs. The development of logistic and controlling, the introduction of world's achievements in practical activity of the enterprises will help them to achieve required level of competitiveness.**

Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів до управління: на перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, зростають вимоги до гнучкості управління. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватись у складніші системи. Для забезпечення управління таких систем необхідні нові методи, що відповідають складності внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Новим словом в управлінні стала поява контролінгу і логістики як функціональних напрямків економічної роботи на підприємстві, що пов'язана з реалізацією функцій менеджменту. Життєві вимоги, перед якими стоять сьогодні підприємства у світовій економіці, передовсім стосуються гнучкішої реакції на різнобічні бажання споживачів. Це прагнення до зорієнтованого на споживача виробництва під знаком постійної конкуренції реалізується щоразу складніше і зумовлюється скороченням життєвих циклів товарів і послуг, щораз більшим насиченням ринку. Трансформований таким чином попит на ринку більше не задовольняється існуючими системами постачання, виробництва та збуту продукції, її складування та розподілу. Тому потрібні цілком нові концепції, які б відповідали вимогам ринку і були б допустимі з погляду економічності, головне при цьому забезпечити повне розв'язання даної проблеми для підприємства загалом. Розвиток логістики і контролінгу, впровадження новітніх світових досягнень у практичну діяльність підприємств України знаменує формування ефективніших шляхів досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Контролінг** – це нове явище теорії і практики сучасного управління, що виникло на межі економічного аналізу, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей [1].

Контролінг об'єднує постановку цілей підприємства, поточний збір і обробку інформації з метою прийняття управлінських рішень, контролю відхилень фактичних показників діяльності підприємств від планових, а також, що найважливіше, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень, координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність всієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію “управління управлінням” і є синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків тощо [3].

Займаючи особливе місце в управлінні підприємством, контролінг здійснює інформаційне забезпечення наявних можливостей, об'єктивну оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також служить для уникнення банкрутства і кризових ситуацій. Застосування логістичних і контролінгових концепцій вимагає коригування функціонування логістичної системи в тактичному плані, а в стратегічному – функціонування системи забезпечує стратегічний менеджмент.

Практична діяльність підприємств для прийняття основних логістичних рішень вимагає інтеграції логістики і контролінгу в стратегічному орієнтуванні. Для цього важливо визначити спільні положення логістики і контролінгу, серед яких особливо важливо відзначити такі:

- контроль рівня змінних витрат з метою стримання їх на рівні, який не перевищує розраховані раніше норми витрат ресурсів;

- контроль за рівнем умовно-постійних витрат з метою не перевищувати їх оптимальної величини;

- планування динаміки обсягу виробництва та реалізації товарів і послуг [2, с.97].

Щоб забезпечити реалізацію наведених вище положень, необхідне ретельне планування на основі даних бухгалтерського обліку і звітності. Таке планування доцільно здійснювати в два етапи:

1. Прийняття оперативних логістично-контролінгових рішень.

2. Прийняття стратегічних логістично-контролінгових рішень.

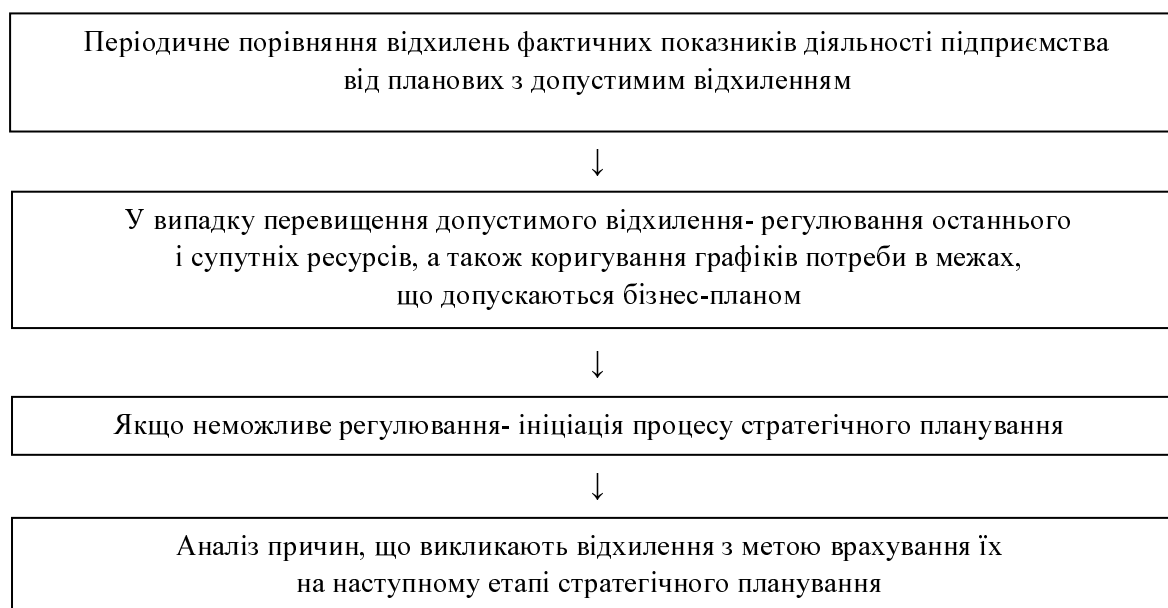
На першому етапі проводять річне планування; 2-річне планування; 3-річне планування. Для цього приймаються оперативні контролінгові рішення (управління прибутком), оперативні логістичні рішення, інтегровані логістично-контролінгові рішення. Максимальної ефективності планування дають змогу досягти методи оперативного логістичного контролінгу.

На другому етапі, враховуючи часовий горизонт і застосовуючи методи стратегічного логістичного контролінгу, приймаються стратегічні логістично- контролінгові рішення. Прийняття таких рішень відбувається в трьох напрямках:

- логістична стратегія;
- стратегічний контролінг;
- стратегічний менеджмент.

Основним завданням стратегічної логістики вважається досягнення з найменшими витратами пристосованості підприємства до змін ринкової обстановки, підвищення на ринку своєї частки і отримання переваг перед конкурентами. Вона може досягатись через інтегровану систему матеріальних ресурсів, що реалізується в трьох напрямках: планування, координація і контроль; організація постачання, регулювання руху і використання матеріальних ресурсів; організація розподілу готової продукції [6].

Завдання стратегічного контролінгу можна подати у вигляді схеми (див.рисунок):



Завдання стратегічного контролінгу [7, с.155]

Саме такий підхід до планування дає можливість інтеграції логістики і контролінгу як складових стратегічного менеджменту.

Основний зміст такого планування полягає в підвищенні виробітку і ефективності роботи підприємства методами:

1. Цільової орієнтації і координації всіх подій на підприємстві.
2. Виявлення ризиків і зниження їх рівня.
3. Спрощення технологічних процесів шляхом їх роздрібнення.

Підвищення гнучкості підприємства (збільшення пристосованості до змін зовнішнього середовища).

Управління матеріально-речовим потоком на підприємстві поділяється на кілька відокремлених процесів, які часто мають суперечливий характер. Кожний функціональний підрозділ діє відповідно до поставлених перед ним завдань і критеріїв щодо збільшення прибутку і мінімізації витрат. В цих умовах виникає необхідність комплексної оптимізації параметрів матеріальних ресурсів, коли забезпечується дійсне зростання ефективності виробничих і постачальницько-збутових операцій. Досягти цього можна лише на основі застосування в діяльності підприємств інтегрованої концепції логістики і контролінгу. Її суть полягає в інтеграції виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування, інформатики і системи комунікації (зовнішньої та внутрішньої) [6]. Метою її є досягнення з найменшими витратами і максимальним прибутком бажаного для фірми результату внаслідок використання наявних у розпорядженні підприємства матеріально-речових і фінансових ресурсів з необхідним для цього інформаційним потоком, розглядаючи її через призму досягнення стратегічних цілей підприємством і оптимізації оперативних процесів. Ефективність побудови такої інтегрованої системи залежить від двох факторів. Першим є постановка задач, які розв'язує система, серед яких :

1. Вибір, аналіз і обробка інформації, що необхідна для формування стратегічних цілей і прийняття стратегічних рішень.
2. Формування окремих розділів бізнес-плану.

3. Формування бюджету підприємства.

4. Імітаційне моделювання можливих стратегічних рішень і аналіз можливих результатів.

5. Планування потреби в ресурсах, що забезпечує уникнення протиріч між оперативними потребами і стратегічними цілями.

6. Контроль реалізації стратегічних планів з наступним їх коригуванням у разі необхідності.

Другий важливий фактор – це методологія побудови інтегрованої системи логістики і контролінгу.

Щоб досягти максимальної ефективності планування, воно повинно ґрунтуватись на аналізі і прогнозі, порівняння результатів яких дасть змогу визначити вплив значимих в майбутньому альтернатив. В цьому виявляється функція оптимізації. [4, с.33]. Планування як процес отримання, переробки і передачі інформації здійснюється на основі кількісної та якісної інформації. Результати планування відображаються в планах і звітах у вигляді планової, очікуваної й фактичної інформації, а також інформації про відхилення фактичних показників від планових.

Розглядаючи підприємство в інформаційно-логістичній площині, можна виділити три найважливіші потоки: реальний (матеріальний), номінальний (фінансовий) та інформаційний. Отже, значення інформаційного потоку для координації матеріального і фінансового потоків як всередині, так і ззовні підприємства постійно зростає, оскільки інформаційні потоки сприяють формуванню логістичної інфраструктури [4, с.773].

Інтеграція логістики і контролінгу коригує логістичні рішення, що приймаються у процесі реалізації стратегічних логістичних цілей [3, с.85]. Щоб визначити основні напрямки і технології інтеграції логістики і контролінгу, треба дати визначення термінам, якими ми оперуємо. Д. Хан дає визначення логістиці як системі інтегрованого планування, організації і контролю матеріально-речових потоків на підприємстві в матеріально-технічному забезпеченні, виробництві і збуті, включаючи поставку готової продукції покупцю. Контролінг- це система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування і контролю [4]

Завданням логістики є організація матеріально-речових потоків так, щоб мінімізувати витрати, пов'язані з їх організацією і досягти максимальної ефективності підприємства. Управління матеріально-речовим потоком є неможливе без управління відповідним інформаційним потоком, власне останнє є визначеним в контролінгу. Мінімізуючи витрати, пов'язані з організацією матеріально-речових потоків, логістична система управляє витратами, які контролінг, як інтегрована функція менеджменту, використовує в системі управління прибутком. Отже, навіть, поверхнево торкаючись проблем, які досліджують логістика і контролінг, бачимо, що вони часто мають справу з однаковими економічними категоріями, застосовуючи лише різні методичні підходи до них. Інтеграція системи логістики і контролінгу дасть змогу виділити спільне в їх функціонуванні. Досягти такої інтеграції можна, запровадивши ряд змін на підприємстві, серед яких:

- диференціація звітності за сферами відповідальності [2, с.91], продуктами, групами, підрозділами;

- організація обліку доходів і витрат згідно з вибраною схемою формування інформації [2];

- структуризація витрат за принципом причинно-наслідкових зв'язків, що досягається поділом витрат за місцем виникнення і носіями витрат [1];

- складання планів підрозділів на основі оперативного логістично-контролінгового планування;

- прогноз і розрахунок основних економічних показників діяльності.

Кожна логістична дія збільшує вартість матеріально-речового потоку доти, доки сировина повністю не трансформується в готову продукцію, що “точно і своєчасно” постає споживачу. Інформаційний потік є рухом і зберіганням інформації, що супроводжує матеріально-речовий потік і необхідний для того, щоб координувати логістичні операції шляхом виконання чотирьох функцій [5]:

- продуктово-ринкове прогнозування;
- аналіз поточного стану;
- оперативне календарне планування;
- планування потреби в матеріалах .

Логістична система складається з п'яти базових компонент: місцезнаходження і планування; комунікація; транспорт; запаси; складування й упакування [5], у зв'язку з цим інтеграція логістики і контролінгу дасть змогу, координуючи діяльність підрозділів і інтегруючи функціонування компонент, досягти стратегічних цілей підприємства як логістичної системи. У стратегічному контексті така інтеграція логістики і контролінгу дасть змогу зменшити вплив п'ятої компоненти логістичної системи (складування і упакування) за рахунок організації руху матеріально-речового потоку за принципом “точно-своєчасно”.

Будуючи системи інтеграції логістики і контролінгу, доцільно керуватись такими принципами:

1. Погодженість дій.
2. Націленість на інтегральну ефективність.
3. Функціональна взаємодія.
4. Досягнення синергічного ефекту.

**Погодженість дій.** У рамках системи важливо погоджувати дії її компонент, кожна з яких має визначений ступінь потенційної ефективності і своєї межі досягнення. Проте результат діяльності компонент оцінюється не за реально досягнутою індивідуальною ефективністю, а за вкладом кожної компоненти в підвищення інтегральної ефективності.

**Націленість на інтегральну ефективність.** Діяльність компонент спрямована на досягнення оптимального значення інтегральної ефективності системи загалом, а не індивідуальної ефективності. На мою думку, треба приділити увагу координації її складових частин, що дає змогу досягти максимальної ефективності.

**Функціональна взаємодія.** Кожен елемент виконує певну специфічну функцію, притаманну йому. Саме це стимулює чи перешкоджає координації між ними. Стимулює, якщо функція виконується ідеально, і перешкоджає в протилежному випадку.

**Досягнення синергічного ефекту.** Об'єднані в систему компоненти, діючи на комбінованій основі, в результаті дають кращий остаточний результат, ніж коли вони діють на індивідуальній основі. Приріст результату називають синергічним ефектом, або ефектом взаємодії, який є недосяжним без інтеграції логістики і контролінгу. Синергічний ефект виникає, коли складові частини інтегрованої системи функціонують як взаємопов'язані і взаємозалежні. Саме на досягнення синергічного ефекту спрямована організація туристичного бізнесу в м.Філадельфія (США). Як і в Україні, в США кожна фірма, зайнята в цьому бізнесі, має обмежені ресурси, це зумовило пошук нових підходів до управління логістичними витратами з метою досягнення максимального прибутку. Таким новим

підходом стало застосування єдиної інформаційної системи, що дало змогу зменшити логістичні витрати кожної окремої фірми, скерувати їх в єдине русло, збільшити дохід від реалізації турпродукту, досягти максимальної ефективності як окремих фірм, так і галузі загалом. Розробивши єдину стратегію галузі, реалізуючи єдину рекламну компанію для фірм, що працюють на одному сегменті тощо, туристичний бізнес Філадельфії вийшов на якісно новий рівень, оптимізувавши логістичні витрати.

Інтеграція логістики і контролінгу як функцій менеджменту дасть змогу:

- оптимізувати витрати, пов'язані із зберіганням, транспортуванням, сезонними коливаннями попиту на товари і послуги, виробничими простоями тощо для досягнення найменших логістичних витрат;
- максимізувати прибуток підприємства;
- у результаті професійного ставлення до розроблення стратегічного плану підвищити рентабельність виробництва за рахунок усунення надлишкових запасів тощо.

1. Эриашвили Н.Д. Контролинг как инструмент управления предприятием. М., 1998.
2. Крикавський Є.В. Логістика. Львів, 1999.
3. Чучмарьова С.Й., Ієвлева О.В., Поліщук Н.В. Оптимальна організація матеріально-технічного забезпечення // Матер. міжн. наук.-практ. конф. "Маркетинг та логістика в системі менеджменту". 24-25 жовтня 1996. Львів.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. М., 1997.
5. Окландер М. Компоненты и принципы построения логистических систем // Бизнесинформ. 1997. № 23.
6. Яремко О. Управление материальными ресурсами // Бизнесинформ. 1997. № 22.
7. Омельченко И.И., Колобов А.А., Ермаков А.Ю. и др. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде / Под ред. А.А. Колобова. М., 1997.

УДК 69.003

**Прокопенко В.І., Ємельянов О.Ю., Гавриляк А.С.**

ДУ "Львівська політехніка", кафедра економіки  
і менеджменту інвестицій та нерухомості

## **ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ПОЗИКОВИХ КОШТІВ ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

© Прокопенко В.І., Ємельянов О.Ю., Гавриляк А.С., 2000

**Розглянуто існуючі методичні підходи до оцінки доцільності залучення кредитних ресурсів. Обґрунтована необхідність урахування часових параметрів кредитування. Подано низку нових критеріїв доцільності взяття позики з метою фінансування інвестиційних проектів.**

**The existing methodical approaches to the estimation of benefit of an employment of a credit is considered. The necessity of taking into account of dynamic parameters of credit process is substantiated. The row of the new indexes of benefit of an employment of a loan for realization of investment projects is offered.**