

**Крисак Ж. М.**  
**Луценко І. С.**

канд. економ. наук, доцент  
ORCID ID 0000-0002-7744-5273

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **КОНТРОЛІНГ ЯК ОСНОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## **КОНТРОЛЛИНГ КАК ОСНОВА ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **CONTROLLING AS A BASIS FOR OPTIMIZING LOGISTICS PROCESSES IN THE COMPANY**

*У статті наведено причини виникнення контролінгу на теренах України та висвітлено основні теоретичні підходи до трактування терміну «логістичний контролінг». Обґрунтовано ефективність впровадження логістики на підприємствах для досягнення максимального результату їх діяльності при незначних фінансових витратах. Визначено роль логістичного контролінгу як в ефективному управлінні підприємством взагалі, так і в оптимізації логістичних процесів на підприємстві, зокрема, у складних фінансово-економічних умовах. Проаналізовано основні завдання та принципи логістичного контролінгу, які забезпечують таку організацію діяльності підприємства, яка дозволяє отримувати позитивні фінансові результати відповідно до стратегічного менеджменту підприємства. Обґрунтовано позитивні наслідки впровадження логістичного контролінгу для реалізації стратегічних цілей підприємства. Наведено основні показники та їх використання в межах конкретних видів логістичної діяльності. Визначено сутність логістичного контролінгу як методу управління підприємством.*

**Ключові слова:** контролінг, логістика, логістичний контролінг, оптимізація, логістична діяльність, контроль, облік, аналіз.

*В статье приведены причины возникновения контроллинга на территории Украины и освещены основные теоретические подходы к трактовке термина «логистический контроллинг». Обоснована эффективность внедрения логистики на предприятиях для достижения максимального результата их деятельности при незначительных финансовых затратах. Определена роль логистического контроллинга как в эффективном управлении предприятием вообще, так и в оптимизации логистических процессов на предприятии, в частности, в сложных финансово-экономических условиях. Проанализированы основные задачи и принципы логистического контроллинга, которые обеспечивают такую организацию деятельности предприятия, которая позволяет получать положительные финансовые результаты в соответствии со стратегическим менеджментом предприятия. Обоснованы положительные последствия внедрения логистического контроллинга для реализации стратегических целей предприятия. Приведены основные показатели и их использование в рамках конкретных видов*

логистической деятельности. Определена сущность логистического контроллинга как метода управления предприятием.

**Ключевые слова:** контроллинг, логистика, логистический контроллинг, оптимизация, логистическая деятельность, контроль, учет, анализ.

*The basic theoretical approaches to the interpretation of the term "logistics controlling" and reasons of its appearance in Ukraine are reflected in this article. It is reasonably explained the efficiency of implementation of logistics on enterprises to achieve the maximum result of their operation with small financial expenses. It is determined the role of logistics controlling in the effective management as well as in optimization of logistic processes in the enterprise, particularly in difficult financial and economic conditions. The main tasks and principles of logistics controlling are analysed. It is also represented the indicators of the logistics activities. The positive effects of implementation of logistics controlling for realisation of strategic goals of the enterprise are shown. The essence of logistics controlling as the method of business management is determined in the article.*

**Keywords:** controlling, logistics, logistics controlling, optimization, logistics activities, monitoring, accounting, analysis.

**Вступ.** На сучасному етапі економіка України знаходиться в перехідному стані до модернізації та осучаснення основних методів управління. Потреба у формуванні нових моделей, розробці дієвих інструментів та механізмів управління діяльністю підприємств, а також нестабільність їх становища зумовили появу та розвиток на вітчизняному просторі потужного механізму, який дозволить розробити нові та скоригувати існуючі бізнес-процеси — контролінгу.

Широкого розповсюдження на теренах України набула логістика, без забезпечення якою стає неможливою діяльність та функціонування взагалі будь-якого підприємства. Тому координація процесів такого виду економічного управління за допомогою логістичного контролінгу стає чи не найважливішим у сфері розвитку підприємств. Контролінг логістичної діяльності створює потрібні умови щодо управління фінансовими, інформаційними та матеріальними потоками, базується на дослідженні та аналізі переваг логістичних проектів, умов конкуренції, потреб споживачів, а також встановлює можливості наданих послуг і витрат, вимагаючи регулярного узгодження цілей планування, управління та контролю за сферами діяльності підприємства.

Проблематикою логістичного контролінгу займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені як Н. М. Гаврилюк, Є. В. Крикавський, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, М. Окландер, Р. Патора, Г. Пфоль, М. Хрістофер, Н. Чухрай і багато інших.

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлення теоретичних основ логістичного контролінгу та обґрунтування його ролі в оптимізації логістичних процесів на підприємстві.

**Методологія.** У статті методологічною основою виступають такі методи дослідження як аналіз і синтез, співвідношення та порівняння, індукція, історичний метод для вивчення становлення і появи логістичного контролінгу.

**Результати дослідження.** Історія світової економіки останніх років характеризується значною кількістю мінливих і, нерідко, кризових фінансових та політичних процесів. Як повноправний учасник міжнародних економічних відносин Україна не стала виключенням і наразі переживає складний період, який полягає в нестабільності та критичності економічної й політичної систем. Різке погіршення макроекономічної ситуації останніх років, викликане більшою мірою подіями на Сході, поставило масивний відбиток на становищі вітчизняних підприємств. Зниження рівня платоспроможності населення, а відтак і зменшення внутрішнього попиту та товари та послуги, підвищення вартості сировини, загострення конкуренції, складність доступу до зовнішніх джерел фінансування — все це змусило підприємства переглянути підходи до управління бізнесом хоча б для того, щоб отримати бодай якийсь позитивний рівень прибутковості. Логістика сьогодні є єдиним інструментом, який не потребує значних фінансових ресурсів, а ефект від її впровадження дуже вагомий. За такої ситуації роль логістичного контролінгу значно зростає, тому варто охарактеризувати саму сутність даного поняття.

Єдиного усталеного визначення терміну досі не наведено. Автори дотримуються різних точок зору з приводу висвітлення проблематики (табл.1).

*Таблиця 1*

Теоретичні підходи до пояснення сутності контролінгу

№	Визначення	Науковець
1	Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства	Р. Манна, Є. Майер[2]
2	Управління та спостереження на засадах планування, обліку, аналізу, контролю	Л. Кіндрацька[3]
3	Система ефективного управління підприємством для забезпечення його тривалого функціонування	З. М. Холод, І. В. Зубрей[4]
4	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень	Данилочкіна Н. Г. [5]
5	Інтегрована функція логістики, що забезпечує ефективне оперативне та стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів	Н. В. Полішук [6]
6	Основна концепція ефективного управління підприємством і забезпечення його довгострокового існування	Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовський Л. Е. [7]
7	Концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового функціонування, це система перевірки	Циглик І. І. [8]

того, наскільки підприємство успішно просувається до своєї мети	
-----------------------------------------------------------------	--

*Джерело: складено авторами*

Цікавий підхід до пояснення суті контролінгу логістичної діяльності запропонували Л.М. Малярець та Г.Л. Матвієнко-Біляєва. На основі дослідження вітчизняними та зарубіжними вченими сутності понять «логістика» та «контролінг» науковці визначили, що завдання логістичного контролінгу поширюються на [9]:

- інтеграцію функцій управління за її видами; координацію фінансових, матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві;
- аналіз і контроль показників і методів логістичної діяльності підприємства;
- синтез інформації для ухвалення управлінських рішень;
- визначення результативності та ефективності логістичної діяльності.

Отже, логістичний контролінг поєднує в собі функції і логістики, і контролінгу, а його основною метою є забезпечення такого функціонування підприємства, яке дозволить йому отримувати позитивні фінансові результати згідно із завданнями стратегічного менеджменту підприємства. Підсумовуючи всі наведені визначення контролінгу та узагальнюючи проведений аналіз, автором пропонується під контролінгом вважати орієнтовану на майбутнє інтегровану систему, що являє собою поєднання елементів обліку, аналізу, контролю, планування та забезпечує інноваційно спрямоване консультування з метою досягнення цілей і результативності діяльності підприємства [10]. Висвітлення терміну таким чином дозволяє визначати спрямованість дій керівників на майбутнє та забезпечити врахування загальних тенденцій розвитку підприємства та підприємництва в цілому. Завдяки інноваційному консультуванню відбувається формування нових поглядів саме на новітні управлінські структури та методи, які дозволяють зменшити витратність бізнесу та підвищити ефективність управлінської діяльності [1].

Упровадження на підприємствах логістичного контролінгу матиме успіх, якщо дотримуватися певних принципів і вимог, а саме:

- кожен елемент системи відповідає за виконання закріпленої за ним функції;
- усі компоненти системи взаємодіють між собою; відбувається погодженість дій;
- діяльність кожного елементу націлена на досягнення максимально можливого результату; спостерігається спрямованість на інтегральну ефективність;
- досягнення ефекту синергії, що забезпечується взаємодією всіх елементів, об'єднаних в одну систему.
- Застосування логістичного контролінгу дозволить:

- оптимізувати логістичні витрати (на зберігання, транспортування, затрати, пов'язані із сезонністю виробництва тощо);
- максимізувати прибуток і збільшити рентабельність завдяки регулюванню величини запасів, чітко встановленій послідовності перебігу логістичних операцій і т.д.;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити миттєву реакцію на тенденції розвитку зовнішнього ринку, наслідком чого стане продовження тривалості життєвого циклу підприємства.

Таблиця 2

Показники логістичної діяльності та сфера їх застосування

№	Види логістики	Показники
1	Закупівельна	Обсяг матеріальних витрат, періодичність поставок, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, коефіцієнт надійності постачальників, обсяги постачання, кількість постачальників, витрати на постачання
2	Виробнича	Коефіцієнт виконання виробничого плану, рівень ритмічності виробництва, рівень завантаження виробничих ресурсів, рівень витратоємності, фондівдача, матеріалоемність
3	Складська	Витрати на складування, термін складського зберігання, обсяги готової продукції на складі, складський вантажообіг, коефіцієнт використання площі складу підприємства, фактично зайнята складська площа
4	Розподільча	Витрати на збут, рівень надійності доставки, кількість рекламаций (повернень), рівень якості доставки, загальна кількість замовлень, що надійшли, коефіцієнт точності прогнозування попиту, надання знижки, еластичність збуту, рівномірність поставок, частка ринку, виручка від реалізації, рентабельність продажів
5	Транспортна	Обсяги транспортних перевезень, загальний обсяг транспортних витрат, віддаленість транспортних маршрутів, коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за один робочий день
6	Інформаційна	Кількість джерел виникнення інформації, швидкість документообігу, рівень інформаційного забезпечення, кількість споживачів інформації, напрям руху потоку інформації

*Джерело: розроблено на основі джерела [1]*

Існує певна система показників, які слугують основою комплексного дослідження стану логістичної діяльності підприємства [1]. Показники та їх використання у конкретних видах логістичної діяльності наведені в таблиці 2.

Однією з основних цілей управління логістичною діяльністю є узгодження кожного з її видів та оптимізація умов їх функціонування. Контролінг має відслідковувати відхилення від оптимальних співвідношень

характеристик кожного виду логістичної діяльності, визначати величини цих відхилень та попереджувати про настання критичних ситуацій на відповідному ланцюгу логістичної діяльності.

Ефективне управління підприємством на базі логістичного контролінгу дозволить:

- точно і швидко розрахувати ціни на отримане замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення за фактичною ціною в разі пропонування ціни замовника;
- створити формалізовані інформаційні потоки, що забезпечить оперативність фіксування поточного стану виконання конкретно заданих показників;
- спланувати фактичну діяльність, передбачити її результати та спроектувати модель майбутнього стану підприємства;
- визначити конкретні причини тих чи інших явищ і процесів, сформулювати певний стиль управління;
- автоматизувати функції контролю, аналізу, обліку та планування діяльності підприємства.

Сутність логістичного контролінгу як методу управління підприємством полягає в адаптації системи контролінгу до управління логістичними процесами на основі постійного моніторингу показників діяльності логістичної системи.

**Висновки.** Варто зазначити, що такий процес як контролінг логістичної діяльності відіграє вагомий роль в ефективній діяльності підприємства та забезпеченні всередині нього координації всіх процесів. Упроваджувати систему контролінгу в систему управління доцільно на всіх етапах організації та функціонування підприємницької діяльності. Основним завданням підприємств є оптимізація витрат як у сфері логістики, так і в інших областях, а кризовий стан зовнішнього та внутрішнього економічного ринку України, низький рівень конкурентоспроможності підприємств і їх неплатоспроможність, порушення економічних відносин з партнерами ускладнюють даний процес. Тому для вирішення поставленої проблеми необхідним є впровадження потужного механізму, яким є логістичний контролінг, що дозволить побудувати ефективну стратегію управління підприємством, забезпечить вирішення пов'язаних із логістичною діяльністю проблем, а також дозволить сформулювати й розробити методи оптимізації логістичних витрат і максимізації прибутку.

Логістичний контролінг для української економіки — явище досить нове. Науковцями були розроблені та обґрунтовані основні положення контролінгу, однак питання синтезу контролінгу та логістики ще не повністю вивчено. Тому дослідження даної економічної категорії на теоретичному рівні

дозволить українським підприємствам застосовувати її ефективніше та доцільніше для розвитку бізнесу.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному. У даній статті автори визначили базові положення системи взаємодії контролінгу та логістики в управлінні підприємством, обґрунтували доцільність дотримання ряду принципів та вимог при впровадженні логістичного контролінгу на підприємстві та окреслили можливі переваги та позитивні результати використання логістичного контролінгу. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні існуючих, розробленні та обґрунтуванні нових положень контролінгу та логістики, відповідного їх поєднання в управлінні українськими підприємствами.

#### Література:

1. Балог Л. В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством / Л. В. Балог // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — № 8. — с.312-315
2. Манн Р. Контролінг для починаючих. Система управління прибутком: [монографія] / Р. Манн, С. Майер; пер. с нем. Ю. Г. Жукова; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича; 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 304 с
3. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку / Л. Кіндрацька // Вісник НБУ. — 2001. — № 8. — С. 20–24
4. Холод З. М., Зубрей І. В. Контролінг як складова стратегічного управління підприємством / З. М. Холод, І. В. Зубрей [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010\\_29\\_1/statti/65.htm](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/65.htm)
5. Контролінг – какинструмент управління підприємством / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкін, Н. Г. Данилочкіна. — М., 1998. — 279 с.
6. Поліщук Н. В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту / Н. В. Поліщук [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9910/1/61.pdf>.
7. Переверзев М. П. Менеджмент : підручник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовський // під заг. ред. проф. М. П. Переверзева. — М. : ИНФРА-М. — 2003. — 288 с
8. Циглик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Циглик // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3. — С. 177–123
9. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: [монографія] / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. — Х.: ХНЕУ, 2010. — 227 с.
10. Максимова М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності / М. В. Максимова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://fkd.khivs.edu.ua/pdf/2012\\_2/6.pdf](http://fkd.khivs.edu.ua/pdf/2012_2/6.pdf).