

УДК 658.7

Аксенія Назаренко

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначене місце та функції контролінгу в логістичному процесі, розроблено механізм контролінгу в управлінні логістичною діяльністю підприємства.

Ключові слова: контролінг, логістика, логістичний процес, механізм.

В статті определено место и функции контролинга в логистическом процессе, разработан механизм контролинга в управлении логистической деятельностью предприятия.

Ключевые слова: контролинг, логистика, логистический процесс, механизм.

The place and functions of controlling in logistic process are defined, the controlling mechanism in management of logistic activities of the enterprise is developed in the article.

Keywords: controlling, logistics, logistic process, mechanism.

Постановка проблеми. Управління процесами постачання, виробництва і збуту підприємств характеризується наявністю безлічі учасників ланцюгів поставок, різноманітністю потоків різної спрямованості й інтенсивності, численною номенклатурою ресурсів і готової продукції, різноманітністю умов і форм співпраці з постачальниками і споживачами, що вимагає застосування ефективних інструментів до управління логістичною діяльністю підприємства, одним з яких є контролінг. Система контролінгу сприяє виживанню підприємства у конкурентній боротьбі, формуванню та реалізації наявного логістичного потенціалу, досягненню стабільного та довгострокового підприємницького успіху за рахунок сервісно-аналітичної підтримки менеджменту. Забезпечення ефективної господарської діяльності і сталого розвитку на основі концепції контролінго-логістичного управління вимагає дослідження системи методів, інструментів, принципів та функцій логістичного управління, що мають бути органічно поєднані в економічний механізм управління. У зв'язку з вищевикладеним дослідження сутності та структури механізму контролінгу в управлінні логістичними процесами на підприємстві є актуальним науковим питанням, що набуває особливого практичного значення в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у дослідження концепції логістичного контролінгу зробили: Г. Пфоль, С. Абт, Дж. Коул, М. Хрістофер, М. Хаберек, В. Прумпер, Г. Фандель, Д. Хан, В. Троскі та інші зарубіжні вчені. Основні питання теорії і практики логістики ґрунтовно висвітлені в працях А. Колобова, І. Ташбаєва, Ю. Неруша, О. Гаджинського, Б. Анікіна, В. Ніколайчука. Теорія контролінгу досліджувалась такими вітчизняними та

© Назаренко А. С., 2014

зарубіжними вченими як К. Друрі, Р. Манном, Н. Еріашвілі, Е. Майером, О. Благодарним, Т. Кірсоною, К. Савельєвою, О. Оліфіровим, В. Верещагіним, Н. Петрусевичем, О. Терещенко, Н. Поліщук.

Однак, розгалуженість питань, які охоплює контролінг логістичної діяльності, та фрагментарний характер теоретичних розробок і практичного досвіду формування, запровадження та функціонування логістичного контролінгу на підприємствах доводять доцільність та актуальність теоретичного узагальнення і здійснення нового розв'язання наукової задачі, що полягає у розробці механізму логістичного контролінгу в управлінні логістичними процесами на підприємстві.

Мета статті полягає у розкритті сутності та структури механізму контролінгу в управлінні логістичними процесами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні науковцями окреслений дуже широкий спектр підходів до визначення сутності контролінгу: від орієнтації на бухгалтерський облік до управлінської системи в цілому. На підставі узагальнення наукових напрямів щодо визначення поняття «контролінг» та враховуючи цілі та завдання, на вирішення яких спрямована дана стаття, під *контролінгом* розумітиметься особлива функція управління, що синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища [1, с. 13]. Разом з тим, під *логістичною діяльністю* підприємства розуміють напрям господарської діяльності, що полягає в управлінні матеріальними і супроводжуваними їх інформаційними, фінансовими та сервісними потоками підприємства шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості усіх ланок логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» з метою досягнення довгострокового успіху у бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів всіх учасників товароруку в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього оточення [2].

Метою контролінгу логістичної діяльності є оперативне та стратегічне управління логістичною діяльністю підприємства з метою взаємного узгодження матеріальних і нематеріальних потоків з точки зору досягнення стратегічної мети. Оскільки логістична діяльність як інтегроване управління потоками на підприємстві охоплює всі його функціональні підрозділи і напрями – постачання, виробництво, збут, транспортування, складування, то контролінг даної діяльності є визначальним у системі управління підприємством. Контролінг покликаний забезпечити керівництво підприємства інформацією, необхідною для прийняття рішення у галузі логістики, а також здійснити узгодження та оптимізацію матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають на підприємстві.

Розглядаючи підприємство в інформаційно-логістичній площині, можна виділити три найважливіші потоки: реальний (матеріальний), номінальний (фінансовий) та інформаційний [3]. Інтеграція контролінгу та логістичного процесу відбувається саме через інформаційний потік, значення якого для координації матеріального і фінансового потоків як всередині, так і ззовні підприємства постійно зростає, оскільки інформаційні потоки сприяють формуванню логістичної інфраструктури (рис. 1). Контролінг як відкрита система здійснює переробку вхідного інформаційного потоку щодо протікання логістичного процесу через аналіз, моніторинг, прогнозування, планування, контроль та регулювання і формує вихідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Поточний моніторинг логістичного процесу дозволяє виявити

невідповідність між фактичними та плановими значеннями та скоригувати логістичні рішення, що приймаються у процесі реалізації стратегічних логістичних цілей.

Ефективне управління логістичними процесами на підприємстві неможливе без застосування системного підходу, що дає можливість виявити, оцінити взаємозв'язок та об'єднати елементи системи управління у таку структуру, яка б спрямовувала діяльність кожного елемента на досягнення загальної мети шляхом узгодження приватних конфліктуючих інтересів складових підсистем та створювала певний економічний результат синергічної взаємодії цих елементів. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуації, коли прийняте рішення в одній галузі перетворюється у проблему для іншої, оскільки даний підхід передбачає, що будь-яке рішення або дія має наслідок для всієї системи [4].

Система контролінгу логістичної діяльності на підприємстві являє собою сукупність всіх елементів, підсистем та комунікацій між ними, що забезпечують функціонування процесів логістичної діяльності підприємства. Її запропоновано не розчленовувати на найелементарніші частинки, а розглядати як сукупність укрупнених компонентів, принципово необхідних для існування та функціонування досліджуваної системи. Такими необхідними компонентами є керована підсистема, керуюча підсистема та механізм їхньої взаємодії (рис. 1).

Керуюча підсистема представлена суб'єктом управління – відділом контролінгу в особі керівництва з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, що має право приймати кінцеве рішення щодо вибору одного або кількох управлінських впливів. Керуюча підсистема визначає цілі та задачі управління логістичною діяльністю, формує і передає управлінські рішення, здійснює управлінський вплив на керовану підсистему.

Керована підсистема представлена об'єктом управління – матеріальними, фінансовими, інформаційними та сервісними потоками, що проходять через такі етапи логістичного процесу як постачання, виробництво та розподіл.

Взаємодія керованої та керуючої підсистем забезпечується завдяки механізму управління, спрямованого на реалізацію управлінських функцій адміністративно-управлінського апарату аеропорту.

На сьогодні не існує безумовної єдності у визначенні поняття «механізм». Існуючі наукові підходи конкретизують, доповнюють, а інколи і взаємовиключають один одного. З точки зору загальноекономічних підходів, *механізм управління* визначається як відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом з притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами [5]. У роботі [6] наводиться таке визначення механізму управління: «сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей». На рис. 2 подано механізм контролінгу в управлінні логістичними процесами на підприємстві, що виступає засобом впливу суб'єкта на функціонування і зміну об'єкта.

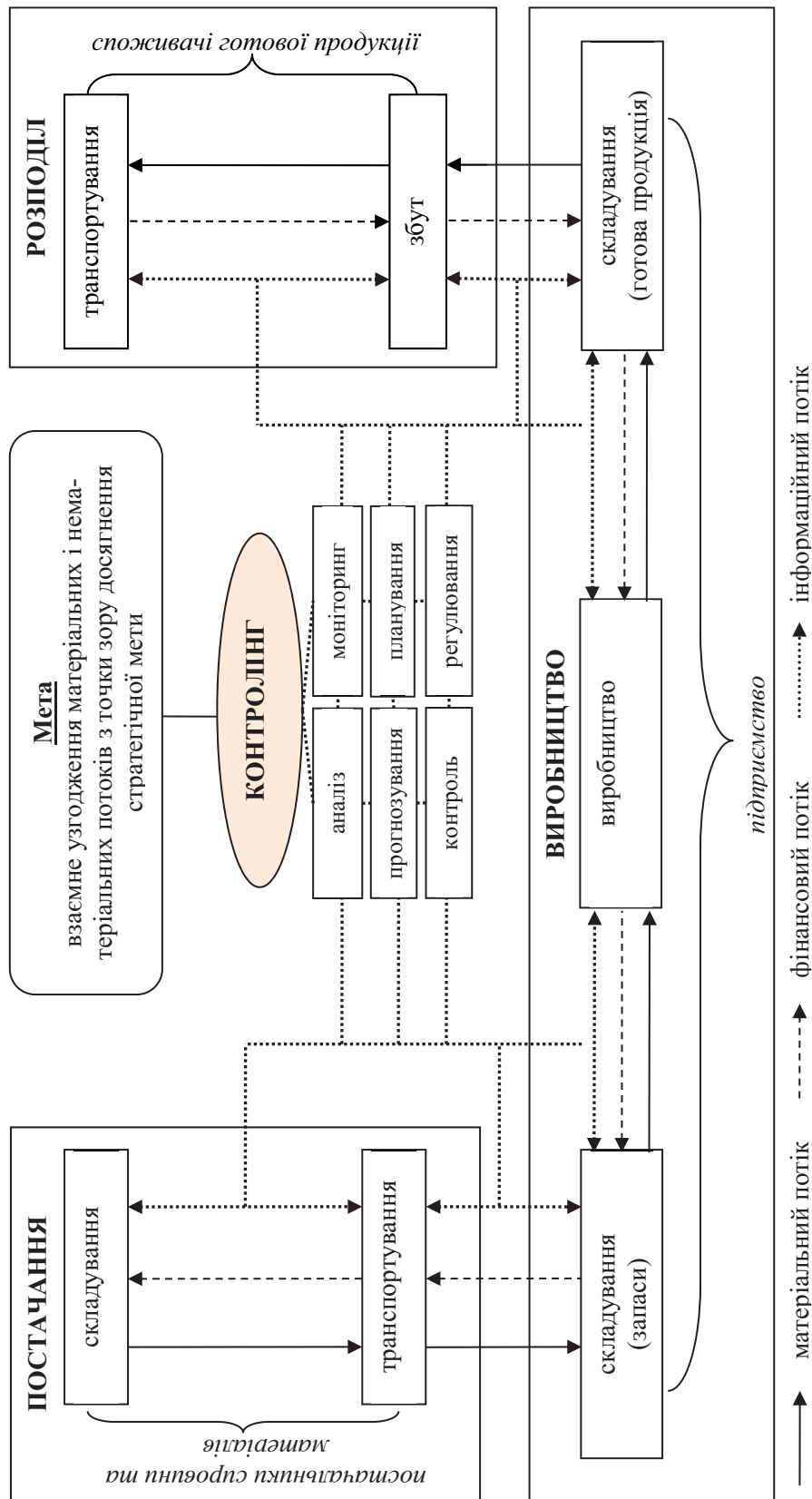


Рис. 1. Місце контролінгу у логістичному процесі



Рис. 2. Механізм контролінгу в управлінні логістичними процесами на підприємстві

У складі механізму контролінгу виділені такі елементи:

- цільова спрямованість управління;
- функціональна спрямованість управління;
- інструментальний апарат управління у вигляді принципів і методів, які використовуються відділом контролінгу в управлінській діяльності і створюють її основу;
- забезпечувальну підтримку управління.

Цільова складова механізму підпорядкована основній меті контролінгу логістичної діяльності, тобто узгодженню матеріальних і нематеріальних потоків з точки зору досягнення стратегічної мети, та деталізує цілі функціонування відділу контролінгу, зокрема: інтеграція функцій управління за її видами; координація матеріальних, фінансових, сервісних та інформаційних потоків на підприємстві; контроль, аналіз показників логістичної діяльності підприємства; синтез інформації для ухвалення управлінських рішень; визначення результативності та ефективності логістичної діяльності.

Контролінг, як уже зазначалось раніше, визначає діяльність підприємства як у поточний час, так і в майбутньому. Реалізація такої діяльності ґрунтується на основних принципах: системності, комплексності, збереження розвитку; дотримання своєчасності; відповідності стратегічним завданням; забезпечення документованого супроводу.

Застосування принципу збереження розвитку забезпечує тривале й стійке існування підприємства, потрібний йому розвиток і, як наслідок, стабільні позиції на ринку. При цьому «розвиток» означає нові вироби, нові форми їхнього застосування, новий сервіс, нові рішення проблем споживачів, нові ринки й канали збуту, нові методи виробництва, нові організаційні структури й процедури управління, тобто для успішної діяльності підприємства і його руху вперед потрібні «інновації». Інноваційні рішення зазвичай зустрічають опір тих, хто звик працювати старими методами. Контролер зобов'язаний активно впливати на працівників, що гальмують прогрес, домагатися постійного відновлення всієї діяльності підприємства, особливо в управлінській сфері [1].

В управлінні логістичною діяльністю підприємства відділ контролінгу виконує такі функції: сервісно-інформаційну; моніторингу стану логістичної діяльності підприємства; прогнозування підконтрольних показників логістичної діяльності підприємства; контролю й аналізу функціонування підприємства, аналітичну функцію, продуктово-ринкового прогнозування; оперативного календарного планування; планування потреби в матеріалах; контролю та аналізу показників логістичної діяльності; коригування планових показників та завдань.

Вплив суб'єкта на об'єкт управління у механізмі контролінгу логістичної діяльності може здійснюватись такими методами: бенчмаркінгу, ЗСП, вартісного аналізу, ABC-аналізу, факторного аналізу, SWOT-аналізу; Six Sigma Quality Standard, портфельного аналізу, методами фінансового прогнозування (експертними, екстраполяції тощо), економетричними та прогностичними, моделюванням.

Контролінг передбачає визначення й оцінку ознак об'єкта управління, величини яких визначаються за допомогою показників. У логістиці підприємства така система показників повинна відображати ознаки потоків, процесів, етапів з урахуванням різних видів логістичної діяльності. Система контролінгу логістичної діяльності передбачає вибір системи показників, які можуть служити базою для оцінки і аналізу результатів як усієї діяльності підприємства, так і його поточного стану. Методична складова механізму може бути реалізована за наявності необхідного забезпечення: правового (закони, постанови, розпорядження, накази); нормативного (норми і

нормативи, методичні вказівки, нормативні документи, процедури та правила); інформаційно-комунікаційного (система збору, обміну, накопичення та передачі інформації (програмне забезпечення); зовнішня і внутрішня інформація); ресурсного (фінансові, технічні, кадрові, матеріальні, організаційні та ін. ресурси.); організаційного. Отже, механізм управління є рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. Ефективний управлінський вплив відділу контролінгу хоча б на один з елементів логістичного процесу підприємства дозволить зробити крок у напрямку реалізації цільової складової механізму управління.

Висновки та пропозиції. Узагальнюючи викладене вище можна зазначити, що одним із загальних завдань контролінгу логістичної діяльності є створення ефективно інтегрованої системи управління матеріальними та нематеріальними потоками і контролю за ними.

Інтеграція логістики і контролінгу відбувається у формі єдиної концепції контролінго-логістичного управління підприємством і спрямована на: визначення стратегічних цілей підприємства; визначення тактичних цілей, підпорядкованих стратегічним; виявлення кризових ситуацій на підприємстві; зменшення тривалості виробничого процесу; оптимізацію роботи транспортного парку підприємства; пошук слабких і вузьких місць у діяльності підприємства; скорочення часу доставки матеріальних ресурсів і готової продукції. Порядок і вимоги, необхідні для якісного управління логістичною діяльністю підприємств, призвели до необхідності побудови механізму контролінгу, в основі якого покладені принципи системності, комплексності, збереження розвитку; дотримання своєчасності; відповідності стратегічним завданням; забезпечення документованого супроводу. Механізм контролінгу в управлінні логістичними процесами на підприємстві представлений сукупністю методів та засобів забезпечення логістичного управління, що виконують низку функцій задля досягнення поточних та стратегічних цілей розвитку підприємства. Запровадження запропонованого механізму дасть змогу контролювати та коригувати відхилення фактичних результатів від планових, забезпечуючи тим самим своєчасне реагування на погіршення параметрів управління логістичною діяльністю; оптимізувати витрати та максимізувати прибуток підприємства; підвищити рентабельність виробництва за рахунок усунення надлишкових запасів.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Малярєць Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л.* Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія. / Л. М. Малярєць, Г.Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 227 с.
2. *Ткачова А.В.* Економічний механізм управління логістичною діяльністю металургійних підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Ткачова // Ефективна економіка. – 2011. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=563>
3. *Поліщук Н.В.* Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту/ Н. В. Поліщук // Проблеми економіки і управління: Зб. наук. пр. №391.– Львів: ДУ «Львівська політехніка». – 2000. – С. 301 – 306.
4. *Назаренко А.С.* Функціонально-цільовий механізм управління економічним потенціалом аеропортів [Текст] / А.С. Назаренко // Проблеми системного підходу: Зб. наук. праць. – Вип. 38. – К.: НАУ, 2011. – С. 123 – 131.
5. *Єрмоєнко-Григоренко О. А.* Організаційно-економічний механізм управління господарської діяльністю підприємства: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01 / О.А. Єрмоєнко-Григоренко; НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2000. – 24 с.
6. *Одинцова Г. С.* Механизм управления предприятием: понятие и содержание / Г.С. Одинцова // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2005. – №4(36). – С.48 – 50.