

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 11, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 336.01

*О. С. Бондаренко,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

## ЛОГІСТИЧНИЙ КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

*E. Bondarenko,  
Candidate of economic sciences, associate professor department of accounting and audit  
Kyiv national University of technologies and design*

### LOGISTICS CONTROL IN COST MANAGEMENT CORPORATE STRUCTURES

*Обґрунтовано сутність та значення логістичного контролю в управлінні витратами корпоративних структур, які функціонують у формі логістичних систем, розроблено рекомендації щодо механізмів його формування та реалізації.*

*Substantiated the essence and significance of logistics control in cost management of corporate structures that function in the form of logistics systems, developed recommendations on the mechanisms of its formation and implementation.*

**Ключові слова:** логістичний контроль, витрати, корпоративні структури, логістичні системи.

**Key words:** logistics control costs, corporate structure, logistic systems.

**Постановка проблеми.** Процеси інтеграції, інформатизації, глобалізації, що відбуваються на всіх ієрархічних рівнях економіки, вимагають розробки нових підходів до управління економікою як на макрорівні, так і на рівні окремих корпоративних структур. У цьому напрямку ключову роль відіграє логістичний контроль господарської діяльності, який відображає принципи, методи, функції логістичного управління господарською діяльністю та на основі врахування відомої тріади «розрахунок – вигода – споживач» забезпечує формування відповідних конкурентних переваг.

Для вітчизняних корпоративних структур основними критеріями забезпечення конкурентних переваг є наявність високотехнологічного виробництва, спроможність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища в реальному масштабі часу, здатність забезпечувати необхідну якість при мінімальних витратах, висока гнучкість в стратегічному та оперативному управлінні витратами. Тому використання в сучасних умовах способів та методів логістичного контролю в управлінні витратами корпоративних структур є досить актуальним. Необхідність впровадження логістичного контролю в управлінні витратами корпоративної структури також обумовлено тим, що традиційні методи внутрішньогосподарського контролю не забезпечують повноту, достатність, оперативність інформації про обсяги витрат, та, в результаті, здійснюють негативний вплив на кінцевий сукупний результат функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасним питанням управління витратами підприємств присвячені праці таких науковців як Бутинець Ф. Ф., Великий Ю. М., Дерій В. А., Костирко Р.О., Лисенко А. О., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. [ 2, 3, 5, 9, 10]. Підходи науковців базуються концепціях витратоутворюючих факторів, доданої вартості, стратегічного управління витратами, ланцюга цінностей, альтернативності витрат, транзакційних витрат, центрів відповідальності, «директ-костинг», «стандарт-костинг». На відміну від зазначених підходів, роль логістичних підходів в управлінні витратами підприємств визначається лише прихильниками концепції управління фінансовим ланцюгом [1]. Стосовно логістичного контролю, то висвітленню особливостей його реалізації на вітчизняних підприємствах присвячено праці досить обмеженого кола науковців, хоча їх зацікавленість до даного наукового напрямку останніми роками значно зростає [6, 8, 12, 13]. Разом з цим, інструменти, методи, процедури, механізми здійснення логістичного контролю в управлінні витратами корпоративних структур системно та комплексно не досліджені взагалі.

**Постановка завдання.** У зв'язку з цим, мета статті полягає в обґрунтуванні сутності та значення логістичного контролю в управлінні витратами корпоративної структури, розробці рекомендацій щодо механізмів його формування та реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток в Україні корпоративних структур є одним з пріоритетних напрямів вирішення ряду проблем, що виникають в господарській діяльності промислових підприємств. Це обумовлено поліпшенням якості менеджменту на кожному підприємстві-учаснику корпоративної структури, концентрацією їх ресурсів на найважливіших напрямках господарської діяльності, підвищенням конкурентоспроможності продукції, відстоюванням корпоративних інтересів на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Корпоративна структура – це група юридично незалежних осіб, що беруть участь у капіталі один одного або співпрацюють у фінансовій і виробничій сфері, мають єдиний, оформлений або неформований юридично, координаційний центр (головну чи керуючу компанію) і прагнуть досягнути єдиної мети. До їх складу можуть входити промислові підприємства, наукові організації, банки, страхові й інвестиційні компанії, фонди та інші фінансово-кредитні установи [11, С. 103].

Особливості функціонування корпоративних структур визначаються такими умовами:

- формуванням сприятливої для всіх підприємств-учасників ринкової інфраструктури;
- отриманням синергетичного ефекту за рахунок дії об'єднувального принципу;
- зниженням сукупних витрат.

Ефективне функціонування корпоративної структури у формі логістичної системи не може здійснюватися без контролю логістичного ланцюга, який на основі відслідковування фінансових, матеріальних, інформаційних потоків сприяє уникненню загрозливих ситуацій. У зв'язку з цим, раціональне управління витратами в корпоративних структурах можливе за умови здійснення безперервного логістичного контролю, який на основі інтеграції та налагодження комунікаційної взаємодії між підсистемами управління та логістикою, забезпечує реалізацію цільових функцій менеджменту шляхом поєднання функцій логістики і контролю.

На відміну від внутрішнього контролю логістичний контроль в управлінні корпоративною структурою покликаний створити відповідні ланцюги цінностей через весь ланцюг створення вартості та забезпечити можливість прийняття адекватних управлінських рішень. Він є упорядкованим та безперервним процесом відслідковування, обробки, аналізу логістичної інформації для виявлення відхилень в логістичних показниках, з'ясування причин їх виникнення з одночасним коригуванням поставлених завдань. Порівняно з системою контролю витрат в управлінні дрібносерійними промисловими підприємствами та підприємствами з одиничним типом виробництва [9, С. 12] логістичний контроль в межах корпоративної структури має відображати такі напрямками витрат: 1) за підприємствами-учасниками, 2) за видами діяльності корпоративної структури, 3) за ступенем контрольованості; 4) за рахунками аналітичного обліку; 5) по відношенню до логістичної системи, сформованої корпоративною структурою; 6) за характером змінності; 7) за характером логістичних операцій; 8) за логістичними функціями; 8)

за структурою та функціональністю логістичних процесів, 9) за центрами витрат і центрами відповідальності; 10) за періодом виникнення; 11) за ступенем стимулювання. Представлені напрями витрат враховують функції та завдання контролінгу [12, С. 214], базуються на принципі логістичного управління, що дозволяє оцінити абсолютні їх обсяги у процесі здійснення господарської діяльності, вирішити завдання з обґрунтування оптимальних обсягів, вдосконалення структури, посилення дієвості систем логістичного контролю.

Для забезпечення ефективного управління витратами в корпоративних структурах впровадження логістичного контролю має відповідати таким вимогам:

- 1) адекватність цілям управління та інтеграція на різних етапах управлінського процесу;
- 2) врахування основних факторів, що впливають на функціонування логістичної системи та врахування взаємозв'язків між ними;
- 3) відображення особливостей діяльності логістичної системи, деталізація логістичних показників та всіх її елементів;
- 4) гнучкість та адаптованість до умов вирішення поставлених завдань;
- 5) ефективність, що полягає у перевищенні результатів від функціонування системи над витратами на реалізацію даної системи.

Дотримуючись визначених вимог, логістичний контроль в управлінні витратами корпоративної структури доцільно здійснювати завдяки функціонуванню відповідного централізованого органу, до складу якого мають входити компетентні працівники підприємств-учасників корпоративної структури. Метою його діяльності є розробка ефективного системи контролю за логістичними потоками (фінансовими, матеріальними, інформаційними) на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень, направлених на оптимізацію обсягів витрат підприємств-учасників та корпоративної структури в цілому. Відповідно до мети завдання мають включати контроль виконання логістичних процедур та ведення їх архіву, контроль стратегічного і поточного планування логістичних потоків, контроль виконання бюджетів, розробку механізмів узгодження інтересів учасників логістичних ланцюгів та удосконалення процедур їх взаємодії, контроль реалізації проєктів з оптимізації логістичної інфраструктури, контроль інформаційно-аналітичного забезпечення управління господарською діяльністю та розробка заходів щодо його дієвості, формування необхідного кадрового забезпечення, пошук методів мінімізації сукупних витрат і збереження якості продукції та сервісу.

Для виконання поставлених завдань впровадження логістичного контролю в управлінні витратами корпоративної структури доцільно формувати за такими напрямками:

1. Диференціювання і структурування видів логістичних витрат та доходів за центрами відповідальності. В даному випадку важливим є врахування нового підходу до виділення центрів відповідальності, який передбачає функціонування в корпоративній структурі поряд з традиційними центрами витрат, доходу, прибутку, інвестицій додатково центру створення вартості.

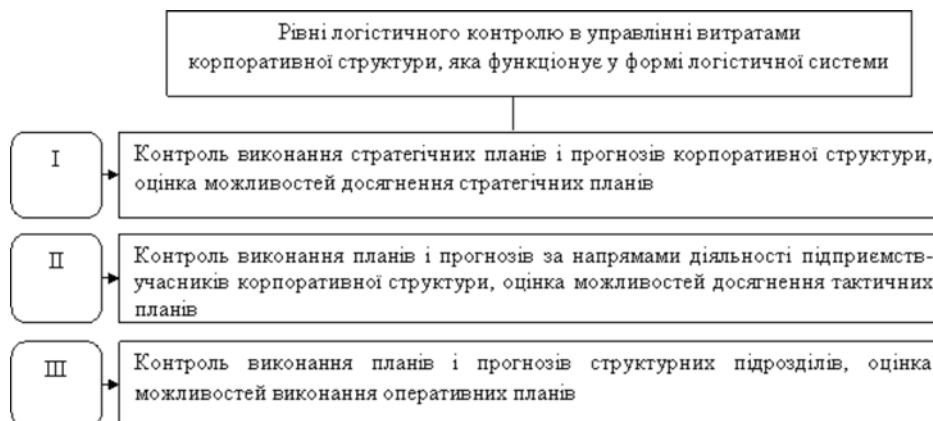
2. Чітке розмежування між елементами логістичної системи логістичних функцій. В даному випадку корпоративна структура має розглядатися як логістична система, в якій її елементами виступають підприємства-учасники та їх підрозділи. При цьому логістичні функції мають виконуватися чітко визначеними елементами. Це дозволить посилити рівень контролю за дієвістю елементів логістичної системи, визначити найбільш масивні та значимі функції для кожного елемента, та, в результаті, оцінити допустимі витрат на їх виконання.

3. Створення повноцінного інформаційно-аналітичного забезпечення. Реалізація зазначеного напрямку передбачає розробку методів здійснення контролю, визначення обсягів контролю, обґрунтування величин, які підлягають контролю в часовому та змістовному розрізах, постановку агрегованих завдань. Формування аналітичної інформації має здійснюватися із дотриманням встановлених схем, які включають розробку архітектури інформаційної системи, стандартизацію інформаційно-логістичних ланцюгів, вибір методів обробки інформації, збір та систематизацію даних, а також враховувати результати ведення управлінського і фінансового обліку. В свою чергу, визначена корпоративною структурою система бюджетів, яка утворює інформаційне середовище для здійснення контролю, має відображати особливості формування витрат елементами та логістичною системою в цілому. Це дозволить скоротити час і витрати на контрольні функції та мінімізувати фінансові ризики.

5. Прогнозування обсягів витрат, їх ранжування та структурування строків виконання логістичних показників. В межах даного напрямку має здійснюватися прогнозна оцінка логістичних показників через інтеграцію аналітичної інформації відносно формування витрат та їх ранжування за встановленими класифікаційними ознаками. При цьому важливим є пошук аналітичних залежностей, побудова вірогідних графіків руху логістичних потоків, оцінка прогнозних обсягів витрат з точки зору їх збалансованості, пропорційності, залежності від ступеня задоволення корпоративних потреб.

При цьому основними етапами логістичного контролю в управлінні витратами корпоративної структури мають бути такі: організаційний (вивчення вимог нормативно-правових актах та внутрішніх розпорядчих документів щодо оцінки, обліку та контролю витрат; обґрунтування можливих недоліків в управлінні витратами корпоративної структури, яка функціонує у вигляді логістичної системи; моніторинг попередніх результатів контролю та виправлення ідентифікованих проблем; розробка методики логістичного контролю витрат); методичний (безпосередній логістичний контроль витрат на основі сформованого алгоритму та оцінка ефективності використання логістичних підходів до управління ними); результативний (узгальнення результатів та формування пропозицій в розрізі витрат як об'єктів контролю щодо покращення управління ними).

Логістичний контроль в управлінні витратами корпоративної структури має здійснюватися за трьома рівнями (рис. 1).



**Рис. 1. Рівні логістичного контролю в управлінні витратами корпоративної структури, яка функціонує у формі логістичної системи**

Стратегічний рівень відображає загальну місію функціонування корпоративної структури, а тому застосування в його межах логістичного контролю визначить альтернативність та ефективність управлінських рішень. В даному випадку логістичний контроль в управлінні витратами має включати аналіз визначених цілей, оцінку фінансових можливостей та процедур їх досягнення у процесі побудови загальної мережі логістичних ланцюгів. Це обумовлено тим, що обсяги витрат змінюються відповідно до стратегії корпоративної структури та мети підприємств-учасників, їх підрозділів, що функціонують у вигляді інтегрованої логістичної системи. Тактичний рівень відображає логістичний контроль витрат підприємств-учасників, які здійснюють закупівлю, виробництво, реалізацію, інші види робіт. На даному рівні забезпечується стійкість, гнучкість, чутливість логістичних ланцюгів [7, С. 256]. Оперативний рівень включає логістичний контроль витрат у процесі формування логістичних проєктів, логістичної інфраструктури, траєкторій руху логістичних потоків, що сприяє підвищенню ступеня адаптивності логістичних ланцюгів.

Дієвість кожного рівня можлива у випадку тісної взаємодії між ними та за умови узгодженого використання трьох складових логістичного управління (контролюючої, облікової, процедурної). Контролююча складова відображає загальне бачення менеджменту різних рівнів управління корпоративної структури та власників підприємств-учасників механізму побудови і реалізації логістичного контролю. Дана складова визначається впливом таких факторів як 1) стиль та принципи корпоративного управління, 2) рівень кваліфікації логістів, розподіл їх повноважень, обов'язків, відповідальності, 3) методи управлінського обліку витрат та оцінки системи обробки інформації, складання логістичних звітів, 4) аналіз руху фінансових потоків та їх прогнозування; 5) ступінь взаємодії з представниками логістичної інфраструктури. Облікова складова включає сукупність процедур по збору, реєстрації, обробці, передачі інформації про логістичні операції підприємств-учасників та корпоративної структури в цілому. Дієвість даної складової зумовить повноту, реальність, своєчасність, достовірність інформації про здійснювані

логістичні операції, їх правильну оцінку, класифікацію, прийняття рішень щодо їх удосконалення з метою оптимізації логістичних витрат. В межах даної складової має забезпечуватися тісний взаємозв'язок між підприємствами-учасниками корпоративної структури та їх структурними підрозділами стосовно ведення обліку витрат та їх формування під час здійснення господарської діяльності. Тому необхідним є розробка облікової політики корпоративної структури шляхом визначення в ній порядку формування логістичних витрат, виокремлення відповідальних осіб за ведення їх обліку та відображення у звітності, обґрунтування порядку підготовки, обігу, збереження документів, що підтверджують здійснення логістичних операцій та їх внесення до облікових реєстрів. Процедурна складова відображає сукупність принципів, методів, правил, інструментів, методик, які використовують та розробляють менеджери всіх рівнів управління для того, щоб мати впевненість в тому, що всі логістичні витрати відображаються повністю і точно, а також виявлені недоліки усуваються максимально швидко.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, застосування логістичного контролю в управлінні витратами корпоративних структур забезпечить використання механізмів логістичного управління, що створюють синергію основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку, аналізу) та відповідну ієрархію управлінського персоналу. Це дозволить 1) відслідковувати недоліки в управлінні логістичними потоками на основі виявлення невідповідностей в їх параметрах; 2) проводити повноцінний аналіз логістичної інфраструктури у напрямку виявлення коливань в цінах на товари, роботи, послуги та прогнозування їх змін у показниках бюджетів; 3) забезпечити ритмічність та синхронізацію руху фінансових, матеріальних, інформаційних потоків, що зумовить оптимізацію витрат корпоративної структури; 4) координувати рух та рівень суттєвості інформаційних потоків, що надходить до елементів логістичної системи; 5) використовувати принципи інтегрованості логістичних підходів, які передбачають включення до процесу управління витратами корпоративної структури всіх її елементів; 6) оптимізувати витрати корпоративної структури за рахунок створення оптимальних логістичних ланцюгів руху логістичних потоків та вибору вигідних напрямів і форм проведення аутсорсинга. Разом з цим, впровадження логістичного контролю в управлінні витратами корпоративних структур вимагає відповідних фінансових, кадрових, інформаційних ресурсів. Тому подальші наукові дослідження будуть направлені на пошук ефективних для корпоративних структур механізмів їх формування та використання.

#### Список використаних джерел.

1. Optimizing financial relationship with the financial value chain//Bulletin of metaGroup. WhitePaper. 800-945-META[6382], Sept., 2004 – 18 p. [електронний ресурс] <http://www.metagroup.com>
2. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління / Ф. Ф. Бутинець // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – Вип. 1 (22). – 2012. – С. 11 – 18.
3. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства: монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 192 с.
4. Гусак Л.В. Бухгалтерський облік і контроль виробничих запасів: логістичний підхід: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). – / Гусак Людмила Вікторівна – Житомир, 2011. – 20 с.
5. Дерій В. А.. Поняття і значення економічного контролю для мінімізації витрат та максимізації доходів підприємств / В. А. Дерій // Бухгалтерський облік і аудит. - 2011. – № 2. – С. 48–56.
6. Захаров М. Н. Контроль и минимизация затрат предприятия в системе логистики: учебное пособие / [под ред. А. А. Колобова]. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. – 158 с.
7. Клунко Н. С. Роль логістичної системи фармацевтичного підприємства у процесах його адаптації до роботи у глобальному середовищі / Н.С. Клунко // Економіка промисловості – № 3-4 (59-60). – 2012. – С. 252-257.
8. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: [монографія] / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю.Петрусевич, Ю. В. Прохорова. – Х.: ВД «Інжек», 2006. – 200 с.
9. Костирко Р.О. Розвиток методології внутрішнього контролю витрат підприємства / Р. О. Костирко // Финансы, учет, банки. – Выпуск № 1 (15). – 2009. – С. 9-19.
10. Лисенко А.. О. Порівняльний аналіз концептуальних підходів до управління витратами / А.О. Лисенко // Бізнесінформ – 2012. – № 5. – С. 35 – 38.
11. Онищук Г.І. Корпоративні структури та їх вплив на соціально-економічний розвиток регіонів України / Г.І. Онищук // Науково-технічний збірник [Електронний ресурс]. – 2011. – № 100 – С. 101 – 107– Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/kgm\\_econ/2011\\_100/101-107.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2011_100/101-107.pdf)
12. Паскалова А. Г. Класифікація витрат підприємства відповідно до функцій та завдань контролінгу/ А..Г. Паскалова // Бізнесінформ – 2013. – № 2. – С. 212 – 217.
13. Попова Ю.М. Підвищення ефективності логістичної системи за рахунок використання контролінгу / Ю.М. Попова // Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет [Електронний ресурс]. – Випуск 7 (26) Частина 4. – Луцьк, 2010. – Режим доступа: [http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/SocGum/Enem/2010\\_7\\_4/23.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/SocGum/Enem/2010_7_4/23.pdf)
14. Розвиток обліку, аналізу і контролю в умовах світових інтеграційних процесів: Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції "Розвиток обліку, аналізу і контролю в умовах світових інтеграційних процесів" / [відповідальний за випуск: проф. Куцик П.О.] – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – 180 с.
15. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: [монографія] / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган–Барановського, 2005. – 322 с.

#### References.

1. Optimizing financial relationship with the financial value chain // *Bulletin of metaGroup. WhitePaper* [online], available at: <http://www.metagroup.com> (sept., 2004) – 18 p
2. Butynets, F. F.( 2012), “The costs of production and their classification for management needs”, *Problemy teorii ta metodologii bukhgalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1 (22), pp. 11 – 18.
3. Velykyj, Yu. M. (2009), *Upravlinnia vytratamy pidpryemstva: monohrafiia* [Cost management company ], INZhEK, Kh., Ukraine.
4. Husak, L.V. (2011), *Bukhgtalters'kyj oblik i kontrol' vyrobnychyykh zapasiv: lohystychnyj pidkhid* [Accounting and control of inventory: logistic approach], Zhytomyr, Ukraine.
5. Derij, V. A. (2011), “The concept and the importance of economic control to minimize costs and maximize revenues of enterprises”, *Bukhgtalters'kyj oblik i audyt*, vol. 2, pp. 48–56.
6. Zaharov, M. N. (2006), *Kontrol' i minimizacija zatrat predpriyatija v sisteme logistiki: uchebnoe posobie* [Control and minimization of costs of the enterprise in a logistics system], Ekzamen, Moscow, Russia
7. Klunko, N. S. (2012), “The role of the logistics system of the pharmaceutical enterprises in the processes of adaptation to operation in a global environment”, *Ekonomika promyslovoosti*, vol. 3-4 (59-60), pp. 252-257.
8. Prokhorova, V. V. Martiusheva, L. S. Petrusyevych, N. Yu. and. Prokhorova, Yu. V. (2006), *Kontrolinh – vid teorii do realizatsii na praktysi* [Controlling from theory to implementation in practice], INZhEK, Kh., Ukraine.
9. Kostyrko, R.O. (2009), “Development of the methodology for internal control of expenses of the enterprise”, *Fynansy, uchet, banky*, vol. 1 (15), pp. 9-19.
10. Lysenko, A. O. (2012), “A comparative analysis of the conceptual approaches”, *Biznesinform*, vol.5, pp. 35 – 38.
11. Onyschuk, H.I. (2011), Corporate structures and their impact on the socio-economic development of regions of Ukraine, *Naukovo-tekhnichnyj zbirnyk*, [online], available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/kgm\\_econ/2011\\_100/101-107.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2011_100/101-107.pdf)
12. Paskalova, A. H. (2013), Classification of costs of the enterprise according to the functions and tasks of controlling, *Biznesinform*, vol. 2, pp. 212 – 217.
13. Popova, Yu.M. (2010), Increased effectiveness of the logistics system, by controlling the use of , *Ekonomichni nauky. Seriya “Ekonomika ta menedzhment”: Zbirnyk naukovykh prats'. Luts'kyj natsional'nyj tekhnichnyj universytet*, [online], available at: [http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/SocGum/Enem/2010\\_7\\_4/23.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/SocGum/Enem/2010_7_4/23.pdf)
14. Development of accounting, analysis and control in the conditions of world integration processes (2013), *Zbirnyk materialiv II Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii "Rozvytok obliku, analizu i kontroliu v umovakh svitovykh intehtratsijnykh protsesiv"*, Lviv, Ukraine.
15. Frolova L.V. (2005) *Mekhanizm lohystychnoho upravlinnia torhovel'nym pidpryemstvom* [The mechanism of the logistics management of commercial enterprise], DonDUET of a name Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"