

МЕТОДИ ОПЕРАТИВНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЇХ РОЛЬ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

А.О. Ніколаєвська, студентка IV курсу факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

С.М. Богданов, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність теми дослідження обумовлена стрімкими змінами на ринку споживачів пов'язаними з перехідним характером економіки України та інтеграційними процесами з ЄС. Зберегти конкурентоспроможність в нових умовах дозволяє ефективне застосування методів логістичного контролю. Предметом наукового дослідження є передумови та особливості застосування методів оперативного та стратегічного контролю, метою – теоретичне обґрунтування логістичного контролю, як фактора прийняття управлінських рішень. У роботі використані наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, системний. В статті наведено ключові задачі логістичного контролю та охарактеризовано основні інструменти стратегічного управління. Проаналізовано методи оперативного контролю, шляхом встановлення їх переваг та недоліків, а також запропоновано модель інтегрованої системи оперативного логістичного управління. На основі проведеного дослідження зроблено висновок про економічну доцільність впровадження систем логістичного управління з урахуванням технологічних та організаційних особливостей підприємств.

Ключові слова: логістичний контроль, оперативне управління, стратегічне управління, облік витрат.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день в Україні помітно вплив більш розвинених економік Європейського Союзу. Він сприяє стрімкому розвитку ринку споживачів, що в свою чергу позначається на всіх сферах народного господарства, в тому числі й на сфері логістичних послуг. По мірі того, як логістичні провайдери прагнуть знизити ціни й витрати, підвищуються вимоги клієнтів до надійності та якості. Це призводить до того, що надані послуги стають більш складними. Швидка, економічно точна адаптація до потреб ринку передбачає невідкладне і в той же час обґрунтоване прийняття рішень. В результаті, як постачальники логістичних послуг, так і логістичні підрозділи або функціональні області компанії зацікавлені у своєчасній, якісній, деталізованій і точній управлінській інформації про логістичні операції. Отримати інформацію

такого рівня можливо лише за умов застосування розвинутої системи контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у наукове обґрунтування логістичного контролю висвітлений у працях багатьох вчених, зокрема, варто відзначити праці Н. Гаврилюк, А. Дайле, В. Верещагіної, Л. Кіндрацької, Н. Максимова, Л. Малярець, Г. Матвієнко-Біляєвої, А. Ніколаєнко, Р. Патора, Н. Петрусевич, Н. Поліщук, О. Терещенко, Л. Радецької, Н. Шульги та ін. Основні питання теорії та практики логістики досліджувалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Г. Пфоль, С. Абт, Дж. Коул, Ю. Неруша, О. Гаджинського, Б. Анікіна.

Однак теоретико-методологічні аспекти впровадження системи логістичного контролю дослідниками розкриті не

повністю та потребують більш ґрунтовного вивчення та уточнення.

Виклад основних результатів.

Сучасний логістичний контроль – це система інструментів управління, яка підтримує пов'язані бізнес-процеси за допомогою цільового збору, обробки та забезпечення доступності даних, необхідних для підготовки логістичних, в тому числі управлінських рішень, пов'язаних, наприклад, з аутсорсингом, профілюванням, зміною обслуговування, розподілом каналів тощо.

Все це досягається шляхом належного поєднання бухгалтерської та технологічної інформації, тобто зіставлення співвідношень між вартістю і продуктивністю для отримання більш точної інформації.

Логістичний контроль як координуючий метод залежить від інформаційної системи управління. Сучасна інформаційна модель за підтримки регулярно оновлюваної бази даних, дозволяє контролювати процеси, продуктивність, вартість і ефективність логістичної діяльності, а також дає можливість своєчасно визначити потребу в коригуваннях та прийняти рішення щодо подальших дій.

Залежно від використання інструментів контролю для короткострокових і детальних або довгострокових та більш комплексних рішень розрізняються оперативні та стратегічні системи логістичного контролю. Основні задачі цих двох типів контролю наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні задачі логістичного контролю

Задачі оперативного контролю	Задачі стратегічного контролю
Участь у плануванні та розробці бюджету (оперативне планування)	Розробка логістичної стратегії підприємства
Визначення витрат та охоплення логістичних послуг з урахуванням продуктивності	Трансформація логістичної стратегії в реальні та вимірні цілі: ув'язка з оперативним плануванням
Створення інформаційних систем для прийняття поточних управлінських рішень	Участь у встановленні кількісних та якісних цілей
Аналіз та перетворення бізнес-моделі й інформаційних потоків на основі планування та оцінки	Оцінка ланцюгів постачання з урахуванням економічних міркувань
Вивчення можливостей раціоналізації логістичних послуг	Моніторинг досягнення логістичної стратегії (крізь цільове завдання)

При проектуванні систем логістичного контролю необхідно враховувати роль логістики в обраному напрямку бізнесу. Логістика як складова компанії або функція і логістика як основний вид діяльності компанії вимагають застосування різних типів підходів до управління. Вказані відмінності важливо враховувати при адаптації загальних керуючих моделей.

Під час оперативного логістичного контролю, по-перше, виконується розрахунок продуктивності, калькуляція

витрат, вимірювання показників і бюджетування. Далі йде визначення цілісності складових, тобто налаштування моделі системи управління експлуатаційною логістикою.

Метою визначення експлуатаційних витрат є встановлення рівня та диференціація витрат на логістичну діяльність, оцінка ефективності логістики, а потім розрахунок вартості продукту / послуги.

Досягти поставленої мети можна через:

- вивчення взаємозв'язку між матеріальними витратами та продуктивністю;

- усунення основних драйверів витрат;
- точне визначення вартості

виробництва продукції та послуг.

Перший етап – це облік витрат. Він здійснюється шляхом розмежування і групування матеріально-технічних витрат. Витрати на логістику пов'язані з фактичною логістичною діяльністю (інвентаризація, зберігання, транспорт, переміщення, навантаження тощо).

Другий етап – це централізація витрат, основним завданням якого є вивчення економічної складової логістичної діяльності (наприклад, прийняття рішень «зробити або купити») та контроль витрат.

Використовуючи бухгалтерський облік витрат як інструмент оперативного контролю, можна отримати наступну інформацію для прийняття рішень:

- яка фактична вартість логістики для даного продукту / послуги (вхід для оцінки);
- які об'єми наданих логістичних послуг (якщо це основний вид діяльності);
- де генерується прибуток чи збиток.

Використання оперативного обліку витрат на логістику може значно підвищити точність оцінки витрат і ефективність логістичної діяльності, проте вона повинна бути організована так, щоб контролер міг:

- швидко, якісно та професійно оцінювати результативність господарської

діяльності фірми в цілому та її структурних одиниць;

- точно та своєчасно (оперативно) знаходити чинники, що впливають на одержуваний прибуток;

- оперативно визначати витрати на виробництво та тенденції їх зміни для можливого своєчасного внесення коректив;

- знаходити оптимальні шляхи вирішення проблем фірми в найближчій та віддаленій перспективі.

Тільки за наявності системи обліку витрат, що відповідає цим вимогам, служба контролінгу зможе якісно виконувати свої функції. Більшою мірою цим вимогам відповідають системи «стандарт-кост» і «дірект-кост».

Перша має на увазі розробку норм (стандартів), складання стандартної калькуляції і облік фактичних витрат з виділенням відхилень від стандартів. В основу цієї системи покладено принцип управління за відхиленнями, суть якого полягає в тому, що основна увага управлінської ланки зосереджується на виявленні та аналізі відхилень від нормального ходу роботи з метою їх подальшого недопущення. Основним контрольним показником системи є відхилення від стандартів.

Друга система виробничого обліку досить широко використовується на Заході, в основу її організації лягла класифікація витрат по їх відношенню до обсягу виробництва на постійні та змінні. Порівняння цих двох систем наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння систем обліку витрат «стандарт-кост» і «дірект-кост»

	Стандарт-кост	Дірект-кост
1	2	3
Особливості	1. Не задокументовані виявлення відхилень від норм в процесі витрачання коштів, а відображення відхилень в бухгалтерських записах на спеціальних рахунках; 2. Не всі компанії, що впровадили систему «стандарт-кост», відображають в обліку відхилення від стандартів.	1. Собівартість промислової продукції враховується і планується тільки в частині змінних витрат. 2. Суми постійних витрат за даний конкретний період показуються в звіті про доходи окремим рядком і їх вплив на величину прибутку підприємства видно

1	2	3
	<p>3. Виділення спеціальних синтетичних рахунків для обліку відхилень (при цьому одні компанії відкривають рахунки відхилень за статтями калькуляції (матеріали, заробітна плата, накладні витрати).</p> <p>4. Визначення, наскільки істотні відхилення, щоб їх враховувати; що вони показують, при вирішенні яких проблем вони можуть бути використані; важливість виявлених відхилень в аналізі витрат на виробництво.</p>	<p>особливо чітко.</p> <p>3. В процесі контролю за собівартістю використовуються нормативні (стандартні) витрати (тобто «дірект-кост» поєднується зі «стандарт-кост») або гнучкі кошториси.</p> <p>4. Звіт про фінансові результати, що складається за системою «дірект-кост», відображає зміну прибутку внаслідок зміни змінних витрат, цін реалізації та структури продукції.</p>
Переваги	<p>1. Забезпечення інформацією про очікувані витрати на виробництво і реалізацію виробів.</p> <p>2. Встановлення ціни на основі заздалегідь обчисленої собівартості одиниці продукції / послуг.</p> <p>3. Складання звіту про доходи та витрати з виділенням відхилень від нормативів і причин їх виникнення.</p>	<p>1. Простота і об'єктивність калькулювання собівартості, так як відповідає необхідність в умовному розподілі постійних витрат.</p> <p>2. Можливість порівняння собівартості різних періодів по змінним витратам, абсолютним і відносним маржам.</p> <p>3. Можливість встановлення зв'язків і пропорцій між витратами і обсягами виробництва.</p> <p>4. Дає інформацію про можливість використання в конкурентній боротьбі демпінгу.</p>
Недоліки	<p>1. Застосування системи «стандарт-кост» не дозволяє абсолютно точно розрахувати собівартість замовлень і окремих видів продукції.</p> <p>2. Багато уваги фокусується на вартості і продуктивності праці.</p> <p>3. Широке застосування системи «стандарт-кост» можливе за наявності сучасних інформаційних технологій.</p>	<p>1. При поділі витрат на постійні і змінні виникають певні труднощі, оскільки чисто постійних чи чисто змінних затрат не так вже й багато.</p> <p>2. Постійні витрати також беруть участь у виробництві даного продукту і, отже, повинні бути включені в його собівартість.</p>

Не менш поширеним методом контролю є бюджетування – це необхідна складова фінансового планування, спрямована на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів, послідовне їх виконання з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. При реалізації даного методу, керівництво спирається на бізнес-плани, з огляду на розвиток ситуації на ринку. Для успішної реалізації системи контролю логістичної діяльності слід використовувати систему показників.

Практична ідентифікація і вибір логістичних показників повинні ґрунтуватися на дослідженні можливих точок

втручання і потреб в оптимізації. Їх використання може мати наступні позитивні ефекти:

- чіткий вимір виконання оперативних цілей;
- раннє виявлення відхилень від мети;
- легкість у визначенні недоліків;
- швидка, всебічна характеристика продуктивності;
- постійний моніторинг продуктивності.

Модель інтегрованої системи оперативного логістичного управління, побудована шляхом поєднання вищезгаданих інструментів контролю, показана на рисунку 1.

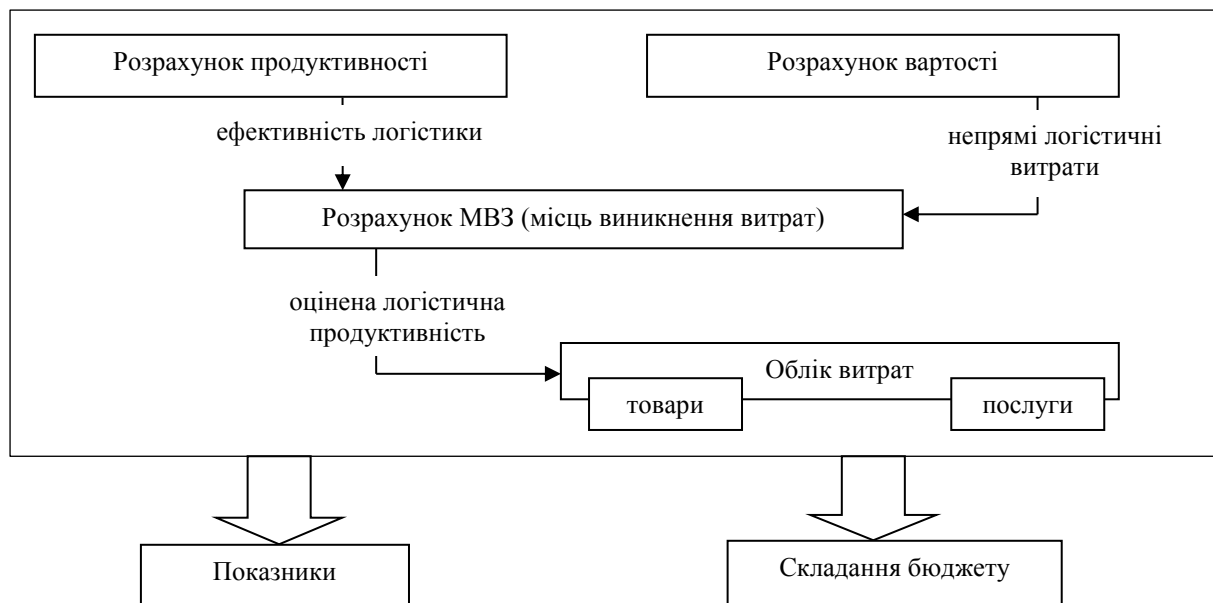


Рис. 1. Модель інтегрованої системи оперативного логістичного управління

Не менш важливими є і стратегічні інструменти управління логістикою – стратегічна карта, а також облік витрат на основі діяльності. Ці інструменти можуть використовуватися для визначення моделі логістичної стратегічної системи управління.

Через нестачу в оперативних логістичних показниках необхідно розробити комплексний набір показників, який, в свою чергу, включає поєднання фінансових і нефінансових даних, сприяючи здійсненню і контролю логістичної стратегії підприємства. Метод, розроблений для цієї мети в міжнародних практиках управління, називається Balanced Scorecard (BSC).

BSC систематизує, потім перетворює стратегічні цілі організації в кінцеве число контрольних показників продуктивності (до 20-25 штук), розділяючи елементи між чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси компанії і розвиток.

Таким чином, BSC являє собою сукупність взаємопов'язаних цілей і показників, які описують стратегію організації і спосіб досягнення цієї стратегії: бізнес-цілі, спрямовані на довгострокове виживання компанії на ринку, проявляються у фінансовій перспективі; точка клієнта дозволяє визначити цільових покупців, їх

потреби і сегменти ринку для реалізації фінансових цілей; в контексті внутрішніх процесів розглядаються критичні точки, в яких компанія повинна забезпечити відмінну продуктивність для задоволення як клієнтських, так і фінансових очікувань; перспектива розвитку розглядає еволюцію здатності компанії ефективно виконувати критичні процеси.

Стратегічна карта – це елемент документації, що асоціюється з BSC і являє собою діаграму, що відображає головні стратегічні цілі, поставлені перед організацією або керівництвом організації.

Ще одним стратегічним інструментом для підвищення ділової активності і керованості по всьому ланцюгу поставок є модель, яка називається Activity based costing (ABC). Кошторис на основі діяльності (ABC) є широко використовуваним методом для перетворення традиційних бухгалтерських систем в інформаційні системи управління, що забезпечують надійне керівництво для осіб, які приймають рішення. Провідним принципом є включення технологічних процесів у розрахунки вартості, щоб зробити їх більш точними. Ключовими елементами методології є логістична діяльність, яка дозволяє підтримувати не тільки оперативні

рішення щодо розподілу ресурсів, а й показаний механізм ABC, адаптований до реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) логістики. ланцюгів постачання [6]. На рисунку 2

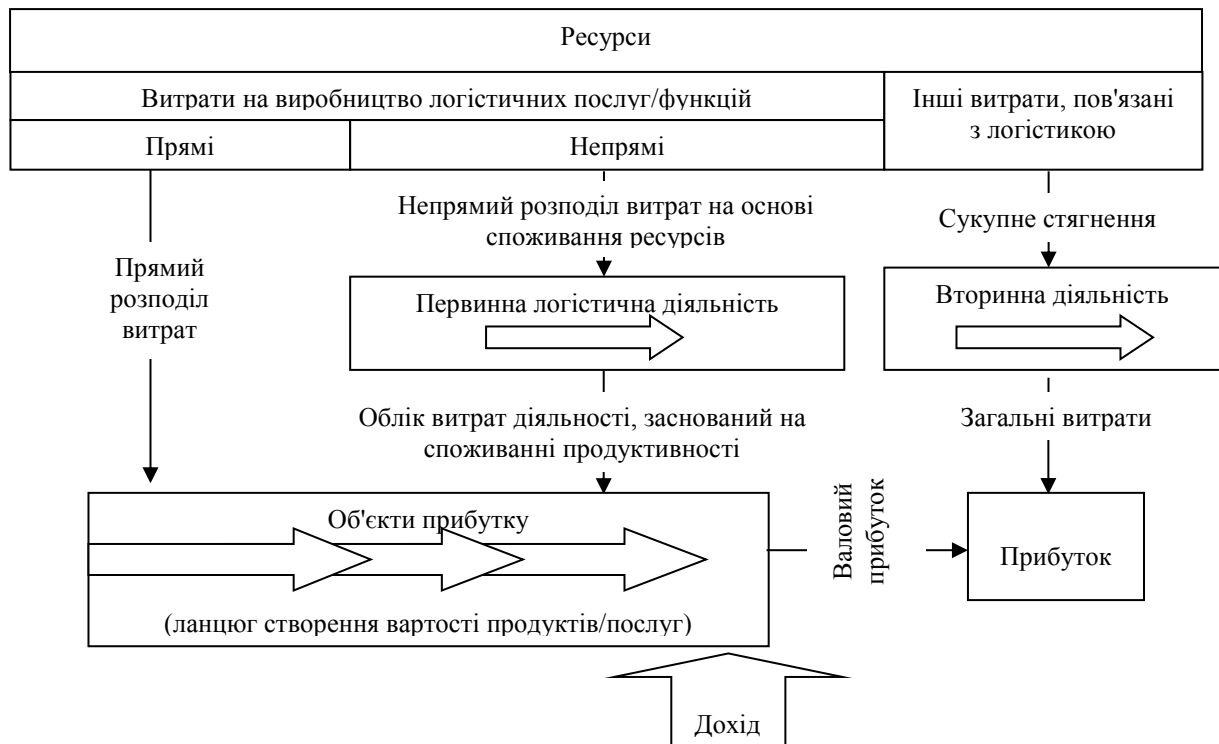


Рис. 2. Облік витрат на основі діяльності адаптований до логістики

Застосування цієї методології є досить перспективним в логістичному секторі, адже дозволяє значно зменшити розрахункові спотворення, що перешкоджають точному оцінюванню рентабельності логістики або ланцюгів постачання та їх компонентів. Облік витрат на основі діяльності відіграє важливу роль у прийнятті рішень менеджерами як при оперативному розподілі ресурсів, так і при вирішенні проблем розробки стратегії.

Використання раніше виявлених операційних і стратегічних інструментів логістичного контролю зазвичай здійснюється шляхом створення та експлуатації будь-якої інформаційної системи. Ця система підтримки прийняття управлінських рішень, звичайно, буде дійсно ефективною, якщо підприємство отримає IT-підтримку, тому більша частина збору, обробки та звітності даних може бути автоматизована.

Важливо також відзначити, що система управління повинна постійно адаптуватися до мінливого кола ведення бізнесу, адже воно є досить динамічним. Впровадження систем логістичного контролю супроводжується підвищенням прозорості та підзвітності всередині й за межами компанії. Це зазвичай викликає проблему організаційного супротиву, яка може вирішуватися в процесі систематичного управління змінами.

Висновки. Однією з сучасних проблем економіки бізнесу є логістична адаптація принципів та методів операційного та стратегічного контролю, в той час як розширюється інтерпретація та обсяг самої логістики, як основного виду діяльності, так і в якості складової частини компанії. Основна причина для здійснення логістичного контролю зазвичай полягає в підвищенні точності і надійності інформації про вартість та рентабельності. Разом з тим, необхідність підготовки рішень про

реструктуризацію також є пріоритетним завданням. В результаті цього дослідження можна зробити висновок, що принципи і методи контролю, розроблені спочатку для виробничих компаній, можуть бути успішно використані при аналітичній оцінці бізнес-процесів після належної адаптації, яка передбачає модифікацію та доповнення методологій, з урахуванням технологічних та організаційних особливостей. У зв'язку з цим особлива увага приділяється точному визначенню логістичних показників та витрат, а також диференційованому управлінню логістикою. Логістична підтримка прийняття управлінських рішень буде ефективною при впровадженні інтегрованої інформаційної системи, яка враховуватиме різні рівні інформації. Проте впровадження систем логістичного управління з незалежними і більш просунутими функціями все ще відносно обмежене.

Список використаних джерел:

1. Теплякова Т. Ю. Контроллинг: учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.
2. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. / І. Є. Давидович – К.: «Центр учбової літератури», 2008. – 552 с.
3. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / Л. О. Птащенко, В. В. Сержанов. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 344 с.

REFERENCES:

1. Teplyakova, T. Ju. (2010), *Kontrolling*: [Kontrolling], UIGTU, Ul'janovsk, Russia.
2. Davydovych, I. Ye. (2008), *Kontrolinh* [Kontrolling], *Tsentr uchbovoi literatury*, Kyiv, Ukraine.
3. Ptaschenko, L. O. and Serzhanov, V. V. (2016), *Finansovyy kontrlinh: navch. posib.* [Financial kontrolling], *Tsentr uchbovoi literatury*, Kyiv, Ukraine.

А.А. Николаевская, студентка IV курса факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье
С.Н. Богданов, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

МЕТОДЫ ОПЕРАТИВНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И ИХ РОЛЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Актуальность темы исследования обусловлена стремительными изменениями на рынке потребителей связанными с переходным характером экономики Украины и интеграционными процессами с ЕС. Сохранить конкурентоспособность в новых условиях позволяет эффективное применение методов логистического контроля. Предметом научного исследования являются предпосылки и особенности применения методов оперативного и стратегического контроля, целью – теоретическое обоснование логистического контроля, как фактора принятия управленческих решений. В работе использованы следующие методы исследования: сравнительный, системный, описание. В статье приведены ключевые задачи логистического контроля и охарактеризованы основные инструменты стратегического управления. Проанализированы методы оперативного контроля, путем установления их преимуществ и недостатков, а также предложена модель интегрированной системы оперативного логистического управления. На основе проведенного исследования сделан вывод об экономической целесообразности внедрения систем логистического управления с учетом технологических и организационных особенностей предприятий.

Ключевые слова: логистический контроль, оперативное управление, стратегическое управление, учет затрат.

ALINA NIKOLAIEVSKA, 4rd year student of the Management Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

SERHII BOHDANOV, candidate of Economic Sciences, associate professor, associate professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

METHODS OF OPERATIONAL AND STRATEGIC LOGISTICS CONTROL AND THEIR ROLE IN MANAGERIAL DECISION MAKING

Purpose

The purpose of this research is the theoretical justification of logistic control as a factor in making managerial decisions.

Design/methodology/approach

The following research methods were used in the work: comparative, systemic, description.

Findings

The research topic is caused by rapid changes in the consumer market. They are connected with the transitional character of the Ukrainian economy and the integration processes with the European Union. Effective use of logistics control methods allows to remain competitive in the new environment.

The subject of research are the causes and features of the application of methods of operational and strategic control. The article presents the key tasks of logistics control and characterizes the main tools of strategic management. The article analyzes the methods of operational control by establishing their advantages and disadvantages. The model of the integrated system of operational logistics management is also proposed in the research. On the basis of the conducted research the conclusion about economic expediency of introduction of systems of logistical management is made. At the same time, it is necessary to take into account the technological and organizational features of enterprises.

Research limitations/implications

In-depth study of methods of operational and strategic logistics control will increase the efficiency and expand the scope of their application in enterprises of any type.

Originality/value

The results of studies of the various logistics control methods will be the basis for further researches in this area. They will also help to develop an algorithm for implementation of the integration model of logistics control into enterprises.

Keywords: logistics control, operational management, strategic management, cost accounting.