

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-37>

Сачинська Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства і підприємництва
Хмельницького національного університету

Sachynska Liudmyla

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department
of Economics Enterprises and Entrepreneurship
Khmelnytsky National University

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

FORMATION OF A SYSTEM OF MANAGEMENT OF LOGISTICS COSTS AT THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто характерні особливості логістичних витрат, їх комплексний характер та складність визначення, що зумовлені впливом великого числа чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Існуючі аналітичні методи визначення логістичних витрат, які застосовують під час аналізу діяльності підприємств, не дають змоги оцінити внесок кожної структурної одиниці в загальну суму економії або у разі підвищення цін. А це особливо важливо, коли необхідно не тільки встановити причину виникнення додаткових витрат, а й виявити місце і можливі наслідки. Запропоновано систему управління витратами, яка є однією з підсистем загальної системи управління підприємством. Вона тісно пов'язана з такими підсистемами управління: обсягом виробництва і реалізації продукції, запасами, виручкою (доходами), прибутком. Наведено рекомендації щодо ефективного управління логістичними витратами на підприємстві.

Ключові слова: логістика, логістичні витрати, логістичні системи, логістичні потоки, логістичні операції, логістичне управління.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены характерные особенности логистических затрат, их комплексный характер и сложность определения, обусловленные влиянием большого числа факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия. Существующие аналитические методы определения логистических затрат, применяемые при анализе деятельности предприятий, не позволяют оценить вклад каждой структурной единицы в общую сумму экономии или при повышении цен. А это особенно важно, когда необходимо не только установить причину возникновения дополнительных расходов, но и выявить место и возможные последствия. Предложена система управления затратами, которая является одной из подсистем общей системы управления предприятием. Она тесно связана с такими подсистемами управления: объемом производства и реализации продукции, запасами, выручкой (доходами), прибылью. Приведены рекомендации по эффективному управлению логистическими затратами на предприятии.

Ключевые слова: логистика, логистические расходы, логистические системы, логистические потоки, логистические операции, логистическое управление.

ANNOTATION

The article examines the characteristic features of logistics costs, their complex nature and complexity of definition, caused by the influence of a large number of factors both external and internal environment of the enterprise. The analysis of the busi-

ness that the existing analytical methods of determining logistics costs do not allow to estimate the contribution of each structural unit to the total amount of savings or increase in prices. Logistics costs is an important element of logistics management. Based on its results, information is prepared for their reasonable planning. When looking for ways to reduce the cost of the production facility, it is necessary to analyze both the cost elements and the location of the occurrence. The cost management system is one of the subsystems of the general enterprise management system. It is closely connected with such control subsystems: Volume of production and sales of products, stocks, revenues (revenues), profit. The system of managing the expenses of the enterprise is a system of economic means and methods of directed emission of interests of the industry, the enterprise, the employee with the aim of optimum coordination with interests of consumers and the whole society in order to observe the corresponding socially necessary proportions in the formation of costs. The process of managing costs in the enterprise is quite complex, since it requires taking into account the divergent interests: the state, the industry, the enterprise, the counterparties, consumers. The main task of creating a cost management system in the enterprise is to combine these interests and create a self-regulating mechanism for their formation and change. The main criterion of managing the logistics costs of the enterprise is the accelerated tendency of profit growth and net income from sales of products in comparison with the tendency of its expenditure growth. Therefore, logistics costs should be under constant control of the employees of the enterprise, and their optimal value for each enterprise should be determined personally depending on the industry and logistics of the enterprise. Effective cost management should include reducing and eliminating those costs that are not appropriate, productive for the enterprise, that is, that contribute to the increase in production and sales of products, the achievement of the target profit size.

Key words: logistics, logistics costs, logistics systems, logistics flows, logistics operations, logistics management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах кризового стану економіки виникає потреба в пошуках нових підходів до вдосконалення господарської діяльності. Підприємства змушені використовувати ефективні технології організації і керування господарською діяльністю. Виробник повинен бути готовим за будь-яких умов до термінового виконання замовлень споживачів і швидкої реакції на зміну попиту. Тут на перший план

виходять основні принципи логістики, які передбачають пріоритетність споживача й якості на всіх етапах виробничо-розподільчого циклу. Застосування логістики до формування загальної стратегії підприємства означає новий рівень його розвитку, насамперед у напрямі забезпечення економічної стабільності на конкурентному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Значну кількість наукових праць іноземних та вітчизняних учених присвячено питанням логістики. Серед найвідоміших науковців, що вивчають загальні питання логістики, логістичних витрат, можна відзначити А.В. Кальченко, В.В. Кривенко, Є.В. Крикавського, В.Г. Кузнецова, А. Харрісон, Р. ван Хоука, Дж.С. Джонсона, Д.Ф. Вуда, Д.Л. Вордлоу, П.Р. Мерфі, Р.Р. Ларіну, Л.Ю. Шевців, Н.І. Чухрай. Однак питання оптимізації логістичних витрат потребують поглибленого вивчення та вдосконалення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення системи управління логістичними витратами для підприємств. За допомогою цієї системи стане можливо поєднати всі інтереси зацікавлених сторін та створити саморегулюючий механізм зміни логістичних витрат. Це допоможе ефективно передбачати зменшення і усунення тих витрат, які не є доцільними.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна підприємницька діяльність вітчизняних підприємств характеризується складністю та динамічністю. Саме це визначає причину для здійснення раціонального логістичного управління, що стає вирішенням багатьох проблем, пов'язаних із вивченням структури зв'язків між елементами підприємства, його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, оптимальних режимів функціонування елементів у межах усього матеріального та функціонального змісту відповідної діяльності.

Під логістикою розуміємо науку, об'єктом вивчення якої є матеріальні та нематеріальні потоки, а також процеси переміщення в них. Ці потоки на своєму шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача проходять різні виробничі, транспортні, складські ланки. Окремі ланки при цьому є так званими закритими системами, ізольованими від систем своїх партнерів технічно, технологічно, економічно та методологічно. Управління господарськими процесами в межах закритих систем здійснюється за допомогою загальновідомих методів планування та управління виробничими й економічними системами. Ці ж межі застосовуються за логістичного підходу до управління матеріальними потоками.

Досить важливим елементом управління логістичною системою є аналіз логістичних витрат. На підставі його результатів підготовлюється

інформація для їх обґрунтованого планування. Витрати піддаються аналізу як загалом по системі логістики, так і за виробничими підрозділами, економічними елементами витрат і статтями калькуляції, видами діяльності, одиницям робіт, послуг, стадіями виробничого процесу та іншими об'єктами обліку. Під час пошуку шляхів зниження витрат виробничого підприємства необхідно проводити аналіз як за елементами витрат, так і за місцями виникнення.

Для логістичних витрат характерне [1, с. 180–181]:

- роздрібнення серед багатьох груп витрат окремих процесів, фазових поділів тощо;
- наявність значної частки у загальних витратах підприємств, що постійно зростає;
- змінність їхніх величин в окремих періодах;
- незбіг відповідальності за формування цих витрат в організаційних підрозділах підприємства із сутністю витрат, визнаних у теорії обліку, що спричиняє складність їх реєстрації та практичне управління ними;
- слабка структурованість логістичних витрат, яка аргументується поділом їх на реальні та очікувані, а також проблемним виокремленням логістичних витрат із загальних витрат підприємства.

Комплексний характер та складність визначення логістичних витрат зумовлені впливом великого числа чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Наявні аналітичні методи визначення логістичних витрат не дають можливості оцінити внесок кожної структурної одиниці в загальну суму економії або підвищення цін. А це особливо важливо, коли необхідно не тільки встановити причину виникнення додаткових витрат, а й виявити місце і можливі наслідки.

Сьогодні оцінці логістичних витрат стали приділяти значно більше уваги, ніж раніше. Але, незважаючи на досягнуті успіхи, управлінням доведеться прикласти ще багато зусиль, перш ніж оцінка логістичних витрат по видах діяльності стане загальноприйнятною практикою.

Успіх підприємництва залежить від двох умов: обсягу й якості виконання функцій та завдань, що вирішуються підприємством (обсягом виробництва, реалізації продукції, наданням послуг тощо), і раціонального використання ресурсів. Отже, управління витратами означає вдосконалення управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективного контролю необхідно організувати управління витратами в різних аспектах: за технологіями (звичайні, інтенсивні тощо), центрами відповідальності, видами продукції, за відповідальними особами. Це дає змогу всебічно аналізувати рівень витрат та встановлювати їх відповідність визначеним нормам.

Система управління витратами повинна забезпечити працівників підприємства такою інформацією, яка дасть змогу: приймати

управлінські рішення з урахуванням їхніх економічних наслідків; контролювати витрати у зіставленні з нормами; формувати економічну стратегію; оцінювати формування собівартості та прибутку протягом виробничого періоду; оцінювати витрати в розрізі структурних підрозділів підприємства; приймати рішення стосовно доцільності здійснення окремих виробництв, ефективності використання ресурсів.

Для ефективного логістичного управління витратами необхідні такі вимоги:

- належний облік і звітність;
- логічна класифікація витрат та можливість їх повного і глибокого аналізу;
- віднесення витрат на відповідні підрозділи, служби, функції, окремих осіб, тобто встановлення міри відповідальності за їх використання;
- прогнозування і планування витрат, складання кошторису витрат на майбутній період з урахуванням інших показників і особливостей діяльності підприємства.

Система управління витратами є однією з підсистем загальної системи управління підприємством. Вона тісно пов'язана з такими підсистемами управління: обсягом виробництва і реалізації продукції, запасами, виручкою (доходами), прибутком. Щоб забезпечити ефективне управління витратами на підприємстві, слід сформувати відповідну систему управління логістичними витратами (рис. 1).

Елементами моделі управління логістичними витратами є: мета системи; об'єкт і суб'єкт управління, що знаходяться під дією попиту і пропозиції на ринку й які визначають суспільно необхідні витрати; група елементів, що формують прямий інформаційний зв'язок з об'єктом управління; контрольовані і неконтрольовані чинники, що впливають на основні елементи систем.

Процес управління витратами на підприємстві досить складний, оскільки потребує врахування різноспрямованих інтересів: держави, галузі, підприємства, контрагентів, споживачів.

Основне завдання створення на підприємстві системи управління витратами полягає у тому, щоб поєднати ці інтереси і створити саморегулюючий механізм їх формування й зміни.

Система управління витратами має бути спрямована на вирішення таких завдань, як здійснення контролю над ходом господарської діяльності підприємства; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва й одиницю продукції; збір, аналіз інформації про витрати; нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції; пошук резервів економії ресурсів і оптимізації витрат.

Отже, система управління логістичними витратами підприємства – це система економічних засобів і методів спрямованого впливу на інтереси галузі, підприємства, працівника з метою оптимального їх узгодження з інтересами споживачів і всього суспільства у цілому з

дотримання відповідних суспільно необхідних пропорцій у формуванні витрат.

Функції системи управління логістичними витратами визначаються завданнями, які на неї покладаються [2, с. 61]:

- 1) організація інформаційного забезпечення відповідно до змісту, складу і структури витрат та цільових орієнтирів;
- 2) оцінка можливостей формування витрат у поточному і планованому періодах діяльності відповідно до умов функціонування підприємства;
- 3) повний аналіз витрат у динаміці і за точний період;
- 4) прогнозування розміру і рівня витрат, застосовуючи можливі методи за різних обсягів виробництва і цільової суми прибутку;
- 5) планування діапазону допустимих меж рівня витрат, тобто їх максимального і мінімального значення;
- 6) нормування витрат у розрізі статей витрат;
- 7) забезпечення своєчасного доведення планованого рівня витрат до виконавчих підрозділів, центрів відповідальності, окремих осіб;
- 8) контроль і оперативне управління витратами з урахуванням змін умов функціонування підприємства та зміни кон'юнктури товарного ринку;
- 9) вдосконалення обліку витрат та пошук резервів подальшого їх зниження.

Успішне управління логістичними витратами підприємства може здійснюватися лише за умови наявності чіткої та правдивої інформації, необхідної для аналізу ситуації та прийняття ефективного управлінського рішення.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підводячи підсумок, зазначимо, що головним критерієм управління логістичними витратами підприємства є прискорена тенденція зростання прибутку та чистого доходу від реалізації продукції порівняно з тенденцією росту його витрат. Тому логістичні витрати повинні знаходитися під постійним контролем працівників підприємства, а також оптимальна величина їх для кожного підприємства повинна бути встановлена особисто залежно від галузі виробництва та від логістичної діяльності підприємства.

Ефективне управління витратами повинно передбачати зменшення і усунення тих витрат, які не є доцільними, результативними для підприємства, тобто які не сприяють збільшенню обсягів виробництва і реалізації продукції, отриманню цільового розміру прибутку.

Щоб оптимізувати витрати на підприємстві під час їх формування, доцільно забезпечити виконання таких умов:

- приріст загальної суми витрат не повинен перевищувати приріст виручки від реалізації (доходів);
- мінімальний рівень (середній) витрат повинен досягатися за такого обсягу виробництва і реалізації, коли граничні витрати за своїм розміром дорівнюють середнім витратам. Подальше збільшення обсягів діяльності призведе



Рис. 1. Система управління логістичними витратами підприємства

Джерело: розроблено на основі [2]

до зростання розмірів середніх витрат, що не є ефективним;

- зниження витрат не повинно викликати негативних явищ: зниження якості продукції (робіт, послуг) і, як наслідок, погіршення якісних показників діяльності підприємства;

- розмір витрат повинен бути пов'язаний із забезпеченістю підприємства ресурсами, про-

гнозовані значення витрат повинні визначатися з урахуванням обмежень по ресурсах, розрахунки – забезпечувати найбільш оптимальне їх використання;

- повинна досягатися відповідність зміни витрат змінам обсягу і особливостей діяльності підприємства, його цільових орієнтирів, вимог покупців до якості й асортименту продукції тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський та ін. ; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів : Львівська політехніка, 2008. 596 с.
 2. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 320 с.
 3. Кальченко А.Г., Кривешенко В.В. Логістика : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 467 с.
 4. Ларіна Р.Р. Логістика : навчальний посібник. Донецьк : ДонДУУ, 2006. 277 с.
 5. Сток Д.Р. Стратегическое управление логистикой / пер. с англ. В.И. Сергеева. Москва : ИНФРА-М, XXXII, 2005. 797 с.
 6. Харрісон Алан, Ремко Ван Хоук. Управління логістикою: розроблення стратегій логістичних операцій / пер. з англ. О.Є. Міхейцева. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.
 7. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія. Львів : Інтеллект-Захід, 2007. 232 с.
 8. Шевців Л.Ю., Петецький І. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання : монографія/ за ред. Є.В. Крикавського. Львів : Львівська політехніка, 2011. 244 с.
-
- REFERENCES:**
1. Vaselevs'kyu. M., Bilyk I., Deyneha O., Dovba M., Kostyuk O., Krykav's'kyu Ye. (2008). Ekonomika lohistrychnykh system. [Economics of logistics systems]. L'viv: Vydavnytstvo National'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnik", pp. 596. (in Ukrainian).
 2. Ivaniuta P.V. (2011). Upravlinnia resursamy i vytratamy: navchalnyi posibnyk [Resource and cost management: Training manual]. Kyiv: Center of educational literature, pp. 320. (in Ukrainian).
 3. Kalchenko A.H. (2006). Lohistyka: navchalnyi posibnyk [Logistics: Training manual]. Kyiv: KNEU, pp. 467. (in Ukrainian)
 4. Larina R.R. (2006). Lohistyka: navchalnyi posibnyk [Logistics: Training manual]. Donetsk: Dong DUU, pp.277. (in Ukrainian)
 5. Stok D.R. (2005). Stratehycheskoe upravlenyie lohistrykoi. [Strategic logistics management]. Moscow: INFRA-M, XXXII, pp. 797. (in Russian)
 6. Kharrison Alan (2007). Upravlinnia lohistrykoiu: Rozrobka stratehii lohistrychnykh operatsii [Logistics management: Development of logistics strategies]. Dnepropetrovsk: Balance Business Boks, pp. 368. (in Ukrainian)
 7. Chukhrai N. (2007). Formuvannia lantsiuha postavok: pytan- nia teorii ta praktyky [Formation of supply chain: Questions of theory and practice]. Lviv: Publishing House «Intellect-West», pp. 232. (in Ukrainian)
 8. Shevtsiv L.Yu. (2011). Lohistrychni vytraty pidpriemstva: formuvannia ta otsiniuvannia: monohrafiia [Logistics costs of the enterprise: Formation and evaluation]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, pp. 244. (in Ukrainian)