

**Телішевська О.Б.<sup>8</sup>**

*к.е.н., асистент, Національний університет «Львівська політехніка»  
(Львів, Україна)*

<http://orcid.org/0000-0002-9099-7152>

**Овчарук В.В.<sup>9</sup>**

*к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»  
(Львів, Україна)*

<http://orcid.org/0000-0002-6176-304X>

**Будинський Р.З.<sup>10</sup>**

*аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»  
(Львів, Україна)*

<http://orcid.org/0000-0002-0362-7488>

## **ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ВИТРАТ НА ЛОГІСТИЧНО-ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті вивчено й узагальнено вітчизняний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. Доведено, що місце і роль витрат на логістично-постачальницьку діяльність в структурі витрат загалом щораз більше актуалізується й виокремлюється в окремий напрямок дослідження. Розглянуто вітчизняний досвід інформаційного забезпечення управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність підприємств та адміністрування відповідних бізнес-процесів. Схарактеризовано тенденції застосування суб'єктами господарювання логістичного аутсорсингу для оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність. Виокремлено основні проблеми формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

**Ключові слова:** адміністрування, витрати, логістика, логістично-постачальницька діяльність, підприємство.

**Телишевская О.Б.**

*к.э.н., ассистент, Национальный университет «Львовская политехника»  
(Львов, Украина)*

**Овчарук В.В.**

*к.э.н., доцент, Национальный университет «Львовская политехника»  
(Львов, Украина)*

**Будинский Р.З.**

*аспирант, Национальный университет «Львовская политехника»  
(Львов, Украина)*

## **ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ РАСХОДОВ НА ЛОГИСТИЧЕСКО-СНАБЖЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ**

<sup>8</sup> Телішевська Ольга Богданівна, к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», (Львів, Україна)

<sup>9</sup> Овчарук Вадим Володимирович, к.е.н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», (Львів, Україна)

<sup>10</sup> Будинський Ростислав Зеновійович, аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», (Львів, Україна)

В статье изучен и обобщен отечественный опыт формирования и администрирования расходов на логистическо-снабженческую деятельность предприятий. Доказано, что место и роль расходов на логистическо-снабженческую деятельность в общей структуре расходов все больше актуализируется и выделяется в отдельное направление исследования. Рассмотрен отечественный опыт информационного обеспечения управления расходами на логистическо-снабженческую деятельность предприятий и администрирования соответствующих бизнес-процессов. Охарактеризованы тенденции применения субъектами хозяйствования логистического аутсорсинга для оптимизации расходов на логистическо-снабженческую деятельность. Выделены основные проблемы формирования и администрирования расходов на логистическо-снабженческую деятельность предприятий.

**Ключевые слова:** администрирование, расходы, логистика, логистическо-снабженческая деятельность, предприятие.

**Telishevska O.**

*PhD in Economics, Assistant, Lviv Polytechnic National University  
(Lviv, Ukraine)*

**Ovcharuk V.**

*PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University  
(Lviv, Ukraine)*

**Budynskyi R.**

*Postgraduate Student, Lviv Polytechnic National University  
(Lviv, Ukraine)*

## **DOMESTIC EXPERIENCE OF THE FORMATION AND ADMINISTRATION OF COSTS FOR THE LOGISTIC AND SUPPLYING ACTIVITIES OF ENTERPRISES**

In the article the domestic experience in the formation and administration of costs for the logistic and supplying activities on enterprises have been studied and generalized. It is proved that the place and role of costs for logistic and supplying activities in the expenditure pattern in toto is being actualized increasingly and is being separated in the individual direction of the research. The domestic experience of informational support of costs for logistic and supplying activities management on enterprises as well as administration of the relevant business processes is considered. The tendencies of business entities application of logistic outsourcing for the optimization of costs for logistic and supplying activities are characterized. The main problems of formation and administration of costs for the logistic and supplying activities on enterprises have been separated.

**Key words:** administration, costs, logistics, logistic and supplying activities, enterprise.

**Актуальність проблеми.** В умовах ринкової економіки система управління різними витратами виробництва є однією з пріоритетних сфер управлінської діяльності на підприємстві. Місце і роль витрат на логістично-постачальницьку діяльність у структурі витрат загалом щораз більше актуалізується й виокремлюється в окремий напрямок дослідження. Використання дієвого інструментарію формування й адміністрування таких витрат сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії як у стратегічному, так і в тактичному вимірах. Проблема актуалізується в умовах зростання вартості матеріально-технічного потоку від постачальників до складів суб'єктів підприємницької діяльності. Рівень витрат на логістично-постачальницьку діяльність безпосередньо впливає на цінову політику підприємства та на ефективність його фінансових результатів. Це обумовлює важливість й актуальність передусім вивчення й узагальнення вітчизняного досвіду формування й адміністрування таких витрат з метою виявлення сильних і слабких боків цих процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері формування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці В. Алькеми, А. Андрушко, Н. Антоненка, І. Бажина, М. Белянцева, М. Васелевського, А. Гаррісона, А. Гаджинського, О. Гірної, Л. Грамсика, М. Денисенка, Т. Дудара, О. Зборовської, Т. Іманова, Л. Казаріної, А. Кальченко, З. Каїри, І. Канахіна, В. Качуровського, Є Крикавського, О. Кузьміна, В. Кислого, К. Ковтуна, Т. Колодзієвої, І. Кретона, М. Крістофера, О. Куницької, Д. Курбанова, О. Лактіонової, Р. Ларіної, О. Лотиша, В. Лукинського, О. Мельник, К. Мельникової, А. Молчанової, Т. Москвітіної, Б. Мізюка, Л. Міротіна, А. Нафігіної, Г. Нечаєва, М. Одрехівського, М. Окландера, О. Орлова, В. Ридзковського, Н. Струк, Л. Фролової, Н. Чухрай, Л. Шевців, Л. Якимишин та багатьох інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «логістичні витрати», типологія цих витрат, виявлення взаємозв'язку логістичних витрат з економічним розвитком організацій, ідентифікування їхнього місця у структурі логістичної підсистеми підприємств, розкриття методології формування логістичних витрат на різних етапах логістичного процесу тощо. Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не виконана. Насамперед на низькому рівні в літературі розглянута проблема вивчення й узагальнення вітчизняного досвіду формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення й узагальнення вітчизняного досвіду формування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

**Результати дослідження.** Розглядаючи проблему вивчення й узагальнення вітчизняного досвіду формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств, слушною можна вважати думку Л.С. Федерова [1, с. 29], згідно з якою розроблення методичних положень із структурування логістичних витрат загалом і їхнього калькулювання відбувалось одночасно з еволюцією загальної концепції логістики. Водночас, на думку автора, важливим імпульсом до аналізування таких витрат була економічна нестабільність бізнесу західних країн у середині 50-х років ХХ століття, що обумовила зниження прибутку. В умовах сьогодення, як зазначає А.В. Андреев [2, с. 115], керівники підприємств в економічно розвинених країнах світу фокусують власну увагу на інтегруванні функцій управління постачанням та загального управління бізнесом. Чимало компаній, на думку автора, змінили назву функції управління закупівлями на управління постачанням для того, щоб відобразити перехід під тактичної функції до стратегічної, яка орієнтована на процес. Водночас, в умовах вітчизняної економіки ситуація в зазначеній сфері не є надто сприятлива. Слушно вказує Л.М. Лапицька [3, с. 92], що одними із ключових проблем вітчизняних керівників під час застосування інструментів логістики в процесі постачання є надмірний академізм і низький рівень зв'язку із виробництвом, а це аж ніяк не сприяє пошуку дієвих механізмів оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність та адміністрування цих процесів.

Цікавими є результати досліджень А.І. Мосальова та В.А. Ларкіна [4, с. 20] щодо вітчизняного досвіду інформаційного забезпечення управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. Зокрема, як зазначають ці автори, у країнах колишнього радянського простору з цією метою найчастіше використовують комплекс програм «1С:Підприємство», а саме такі програмні модулі, як «1С:Бухгалтерія», «1С:Торговля і склад», «1С:Комплексна автоматизація» та інші. Своєю чергою, як свідчить вивчення теорії та практики, керівники і власники європейських та американських компаній під час управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність віддають перевагу комплексним ERP-системам, основними з яких є «SAP», «Oracle», «Microsoft», «Infor», «Navision» та ін. Загалом доцільно зауважити, що вибір будь-якого програмного рішення

щодо управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність кожним окремим підприємством має здійснюватися на засадах чіткого позиціонування своєї компанії щодо карти можливих альтернатив у зазначеній сфері.

Розглядаючи вітчизняний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств з урахуванням логістичного аутсорсингу, слід зауважити, що українські компанії найчастіше замовляють на засадах такого аутсорсингу транспортні чи транспортно-експедиційні послуги (100% опитаних вказали про це), митно-брокерські (33%), складські (31%) послуги та послуги управління ланцюгами поставок (8%) [5].

Аналізуючи вітчизняний досвід використання підприємствами логістичного аутсорсингу, варто вказати на низький рівень його розвитку і застосування, зокрема і для оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність. Одна з ключових причин цього – орієнтація власників і керівників вітчизняних бізнес-структур більшою мірою на внутрішню логістику (тобто використання власних логістичних підрозділів). Як зауважує М. Григорак [5], українські підприємства відмовляються від логістичного аутсорсингу, наводячи такі аргументи: послуги логістичного оператора є дорожчими (45% відповідей респондентів), високий рівень імовірності недотримання термінів постачання (42%), недостатній рівень компетентності персоналу провайдера (32%), недостатній рівень якості послуг провайдера (26%) і недостатній рівень довіри (16%). Експерт наголошує, що відповіді клієнтів свідчать про складність, а й інколи й неможливість правильного порівняння витрат на власні логістично-постачальницькі операції з ціновими пропозиціями логістичних операторів. Цікавим є й те, що окремі вітчизняні власники та керівники підприємств, залучаючи логістичних посередників, дуже часто просто бояться втратити контроль за логістично-постачальницькими операціями, водночас розуміючи, що це дасть змогу оптимізувати відповідні витрати. Разом з тим, з позитивів в аналізованій сфері слід зазначити зростання уваги вітчизняного бізнесу до 4PL операторів. Зокрема, К.Е. Більовський [6, с. 26] зауважує, що за принципом 4PL на вітчизняному ринку діє компанія «Метро Кеш енд Керрі» – «METRO MGL Logist».

Характеризуючи вітчизняний досвід формування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність, доцільно передусім вказати на те, що така діяльність загалом займає низькі позиції в стратегії українських підприємств (за винятком лише окремих компаній, здебільшого тих, які функціонують з іноземним капіталом або є іноземними). Логістично-постачальницькі процеси на вітчизняних підприємствах нерідко взагалі не враховуються в стратегії (на відміну від західного бізнесу, у якому логістичні процеси є невід'ємною частиною стратегічного розвитку). Отже, в умовах динамічності бізнес-середовища, коли формуються нові потреби, з'являються на ринку нові продукти, посилюється конкурентна боротьба тощо, українські компанії, на відміну від іноземних, на низькому рівні трансформують логістично-постачальницьку діяльність у сильний бік своєї підприємницької діяльності. Очевидно, що за цих умов ускладнюються й процеси оптимізування витрат на таку діяльність, найбільше з позиції стратегічного розвитку.

Український ринок логістично-постачальницької діяльності загалом можна схарактеризувати як доволі молодий і початок його формування датується початком 90-х років минулого століття, тобто з моменту проголошення незалежності України. Саме в цей період створюються нові елементи транспортно-логістичної інфраструктури, а також засновуються логістичні компанії. Цікавими є результати досліджень Українського логістичного альянсу [5], згідно з якими експерти в Україні по-різному оцінюють сучасний логістичний ринок України. Так, до прикладу, за результатами проведеного опитування фахівцями Альянсу 37% респондентів вказали, що ринок логістики перебуває на етапі стагнації, тоді як 34% зауважили у своїх відповідях, що цей ринок пройшов етап становлення і розвивається. Разом з тим, експерти зазначають, що дуже часто більшість логістичних операторів в Україні працюють на рівні точки беззбитковості.

На думку експертів ІА «All Retail», однією з пріоритетних проблем розвитку як логістичного ринку в Україні загалом, так і його сегмента – логістично-постачальницької діяльності – є відсутність достатньої кількості сучасних складів [7]. Якщо у середньому в Україні на 1000 осіб припадає менше 15 кв. м складських приміщень, то в Європі ці значення є вищими в 15–17 разів. Це при тому, що і наявні в дійсності в Україні складські площі здебільшого не відповідають сучасним вимогам, а це аж ніяк не сприяє оптимізуванню витрат на логістично-постачальницьку діяльність. Зокрема, як визначено в цих же матеріалах дослідження, більшість складів в Україні побудовано в радянський період або були перепрофільовані під склади виробничі приміщення підприємств. Як наслідок, уже зараз в Україні лише близько 10% складів відповідають вимогам класів «А» чи «Б», 10% складів взагалі не сертифіковані, 50% – це склади класу «Д» і 30% – класу «С».

Значною мірою на можливість розвитку логістично-постачальницької діяльності підприємств та оптимізування витрат такої діяльності впливає комплексний стан логістичної системи в державі. Як відомо, на міжнародному рівні для оцінювання ефективності такої системи Світовим Банком розраховується Logistics Performance Index (LPI), який використовується для «вимірювання ефективності міжнародних ланцюгів постачання» [8, с. 223]. Кожна з охоплених дослідженням країн оцінюється за 5-бальною шкалою в розрізі окремих характеристик логістичної сфери, наприклад, ефективність логістичної інфраструктури, рівень витрат на логістику всередині країни, своєчасність доставки вантажів у пункти призначення, ефективність митного очищення вантажів тощо. Лідером 2016 р. за LPI була Німеччина, а також на інших найвищих місцях рейтингу в першій десятці опинилися Люксембург, Швеція, Нідерланди, Сингапур, Бельгія, Австрія, Великобританія, Гонконг і США. Україна ж 2016 р. у цьому рейтингу посіла лише 80-те місце (2014 р. – 61-ше місце, 2010-го – 102-ге місце), пропустивши попереду такі країни, як Намібія, Еквадор, Бруней, Пакистан, Уругвай, Кіпр, Танзанію та ін. Найпроблемнішою, на думку міжнародних експертів, в Україні є сфера митного очищення вантажів (116-те місце в списку), а найкращою у відносному вираженні – своєчасність доставки вантажів до пунктів призначення (54-те рейтингове місце).

У матеріалах [5] вказано, що проблеми низького рівня розвитку логістики в Україні загалом нерідко пов'язані із неправильним її розумінням керівниками і власниками підприємств. Дослідники зауважують, що і нині в бізнес-середовищі логістику трактують просто як іноземну технологію, не розуміючи, як завдяки їй можна підвищити рівень ефективності бізнесу. Загалом, основні сучасні тенденції вітчизняного логістичного ринку (серед іншого і ринку логістично-постачальницьких операцій), виокремлені директорами з логістики торгових і виробничих компаній, логістичних операторів, а також постачальників рішень для логістики, є такими [9]:

- українські суб'єкти господарювання щораз активніше впроваджують принципи lean-логістики, знижуючи тим самим собівартість продукції (товарів, робіт і послуг) і підвищуючи її якість. Окрім того, значні зусилля спрямовані на усунення процесів, що не сприяють формуванню доданої вартості в клієнтів;

- активно здійснюється автоматизування логістично-постачальницьких операцій, що дає змогу логістичним компаніям і підрозділам оптимізувати власної бізнес-процеси і завдяки цьому підвищити рівень власної конкурентоспроможності;

- щораз більше акцентується увага на управлінні ланцюгами поставок, завдяки чому підприємства мають змогу підвищити ефективність бізнесу в середньому на 20–30%;

- логістичні компанії і підрозділи підприємств щораз активніше впроваджують найновіші інструменти та способи оптимізування бізнесу.

Як свідчить досвід економічно розвинених країн, важливою передумовою оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств є наявність розвинутої транспортно-логічної інфраструктури. Показовим для України в цьому аспекті

може бути Іспанія, яка лише за останні роки збільшила протяжність автострад від 400 до 9000 км, поступаючись за цим показником лише Німеччині [9].

**Висновки.** Вивчення й узагальнення вітчизняного досвіду формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств сприятиме пошуку шляхів оптимізування відповідних витрат та поліпшенню економічної ефективності ведення бізнесу, що й визначає практичну спрямованість дослідження.

### Література

1. Федоров Л.С. К вопросу о логистических издержках / Л.С. Федоров // Вестник транспорта. – 2005. – №4. – С. 29–32.
2. Андреев А.В. Основные тенденции формирования логистики снабжения и запасов в деятельности зарубежных компаний / А.В. Андреев // Транспортное дело России. – 2011. – №4. – С. 115–117.
3. Лапицкая Л.М. Закупочная логистика в сфере снабжения промышленного предприятия / Л.М. Лапицкая // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. – 2000. – №1 (1). – С. 92–95.
4. Мосалев А.И. Актуальность инвестиций в логистическую систему предприятий пищевой промышленности / А.И. Мосалев, В.А. Ларкин // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2012. – №7. – С. 17–27.
5. Логистика в Украине: парадоксы рынка и пути раскрытия потенциала: аналітичні матеріали Українського логістичного альянсу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>.
6. Більовський К.Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні / К.Е. Більовський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – №4. – Том 2. – С. 25–29.
7. Развитие логистического бизнеса в Украине тормозит отсутствие складов / Информационное агентство «All Retail» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://allretail.ua/news/45517>.
8. Фігун Н.В. Индекс ефективності логістики як показник конкурентоспроможності та потенціалу країни / Н.В. Фігун, О.Б. Білошевська // Научные труды ДонНТУ. – 2014. – №4. – С. 223–229 – (Серия “Экономическая”).
9. Прорыв в логистик: достижение максимальной гибкости, скорости, надежности в цепочке поставок и сокращение издержек [Електронний ресурс] / Информационное агентство «All Retail». – Режим доступу: <http://allretail.ua/news/45442>.
10. Ślubowski S. Rynek transportu i logistyki w Polsce [Електронний ресурс] / S. Ślubowski. – Режим доступу: <http://www.praca.ilogistyka.pl/images/upload/Rynek%20transportu%20i%20logistyki%20w%20Polsce.pdf>.

### References

1. Fedorov, L. (2005). K voprosu o logisticheskikh izderzhkakh (To the question of logistics costs). Vestnik transporta, №4, pp. 29–32. (in Rus.)
2. Andreev, A. (2011). Osnovnyye tendentsii formirovaniya logistiki snabzheniya i zapasov v deyatelnosti zarubezhnykh kompaniy (The basic tendencies of formation of logistics of supply and stocks in activity of foreign companies). Transportnoye delo Rossii, №4, pp. 115–117. (in Rus.)
3. Lapitskaya, L. (2000). Zakupochnaya logistika v sfere snabzheniya promyshlennogo predpriyatiya (Purchasing logistics in the sphere of supply of an industrial enterprise). Vestnik Gomel'skogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. P.O. Sukhogo, №1 (1), pp. 92–95. (in Rus.)
4. Mosalev, A. and Larkin, V. (2012). Aktual'nost' investitsiy v logisticheskuyu sistemuyu predpriyatiy pishchevoy promyshlennosti (The relevance of investments in the logistics system of

food industry enterprises). *Sovremennaya ekonomika: problemy, tendentsii, perspektivy*, №7, pp. 17–27. (in Rus.)

5. *Logistika v Ukraine: paradoksy rynku i puti raskrytiya potentsiala: analitychni materialy Ukrayins'koho lohistrychnoho al'yansu* (Logistics in Ukraine: market paradoxes and ways to reveal the potential: analytical materials of the Ukrainian logistics alliance). [online] Available: <<http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>>. (in Rus.)

6. Bil'ovs'kyi, K. (2016). Stan ta perspektyvy rozvytku rynku lohistrychnykh posluh v Ukrayini (Status and prospects of the market of logistic services in Ukraine). *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, №4, Vol. 2, pp. 25–29. (in Ukr.)

7. Razvitiye logisticheskogo biznesa v Ukraine tormozit otsutstviye skladov (The development of logistics business in Ukraine is hampered by the lack of warehouses) [online]. Available: <<http://allretail.ua/news/45517>>. (in Rus.)

8. Figun, N. and Biloshevska, N. (2014). Indeks efektyvnosti lohistryky yak pokaznyk konkurentospromozhnosti ta potentsialu krayiny (The index of logistics efficiency as a measure of competitiveness and potential of the country). *Nauchnyye trudy DonNTU. Seriya: ekonomicheskaya*, №4, pp. 223–229. (in Ukr.)

9. Proryv v logistik: dostizheniye maksimal'noy gibkosti, skorosti, nadezhnosti v tsepochke postavok i sokrashcheniye izderzhok (Breakthrough in logistics: achieving maximum flexibility, speed, reliability in the supply chain and reducing costs) [online]. Available: <<http://allretail.ua/news/45442>>. (in Rus.)

10. Slubovski, S. Rynek transportu i logistyki w Polsce (Transport and logistics market in Poland) [online]. Available: <<http://www.praca.ilogistyka.pl/images/upload/Rynek%20transportu%20i%20logistyki%20w%20Polsce.pdf>>. (in Pl.)