

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



Переглянути у форматі pdf

**Л. М. Минко, К. М. Коротуха**  
**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ**

№ 1, 2016 [Назад](#) [Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 339.13

*Л. М. Минко,*  
*асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та логістики,*  
*Національний університет харчових технологій, м. Київ*  
*К. М. Коротуха,*  
*студентка 6 курсу «Магістр» факультету економіки і управління підприємством,*  
*Національний університет харчових технологій, м. Київ*

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ

*L. Myrko,*  
*assistant of the Department of management of foreign economic activity and logistics,*  
*National University of food technologies, Kiev*  
*K. Korotuha,*  
*the 6th year student of "Master" of the faculty of Economics and business management,*  
*National University of food technologies, Kiev*

### MANAGEMENT METHODS OF LOGISTICS COSTS

*В статті висвітлено існуючі методи управління логістичними витратами та обґрунтовано необхідність їх застосування в господарській діяльності підприємства. В сучасних умовах стабільна прибутковість та високий рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можливі, лише за умови формування ефективного механізму управління логістичними витратами, що забезпечує оптимальну величину даних витрат в умовах виробництва. Проведене дослідження дає змогу розглянути управління логістичними витратами як комплекс аналітичних процедур, спрямованих на визначення оптимального рівня (величини) витрат, на основі передбачення і прогнозування. Практика показує, що кожна логістична система повинна мати власну концепцію управління логістичними витратами. Це пов'язано в першу чергу з тим, що логістичні витрати розглядаються як частина загальної системи витрат, незважаючи на те, що вони мають свою специфіку.*

*In the article, existing methods of logistics costs are covered and the need for their application in business enterprise is developed. In modern conditions, stable profitability and a high level of competitiveness of business entities are possible only in terms of formation of an effective mechanism of logistics costs, providing optimum value of the data in terms of production costs. The study makes it possible to consider the cost of logistics as a set of analytical procedures aimed at determining the optimal level (magnitude) costs, based on prediction and forecasting. Practice shows that every logistics system should have its own concept of logistics costs. This is due primarily to the fact that logistics costs are considered as part of the overall costs, even though they have their own specifics.*

**Ключові слова:** *методи управління, логістичні витрати, логістичні функції, структуризація логістичних витрат.*

**Keywords:** *management, logistics costs, logistics functions, structuring of logistics costs.*

**Постановка проблеми.** Логістичні методи розв'язання господарських проблем не є принципово новими організаційно-економічними інструментами, а використовують і розвивають досить відомі підходи та механізми загальної теорії управління. В сучасних умовах стабільна прибутковість та високий рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можливі, лише за умови формування ефективного механізму управління логістичними витратами, що забезпечує оптимальну величину даних витрат в умовах виробництва. Проведення досліджень з даної теми надає змогу розглянути процес управління логістичними витратами як комплекс аналітичних процедур, спрямованих на визначення оптимального рівня (величини) витрат, на основі передбачення і прогнозування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зростаючий інтерес до вивчення логістики обумовлений потенційними можливостями підвищення ефективності діяльності підприємства, що відкриваються при використанні логістичної концепції (принципів) обслуговування різних сфер національної економіки. Поряд з тим, застосування логістики посилюється необхідністю наукової обґрунтованості прийняття управлінських рішень, їх оптимізації і практичної ефективності, потребою вдалого високопрофесійного використання сучасних методів і моделей управління на підприємстві. На промислових підприємствах особливої актуальності набувають питання забезпечення виробництва матеріальними ресурсами й ефективного їх використання; вдосконалення системи управління запасами готової продукції, збутовою діяльністю і товарно-транспортними потоками.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі дослідженням питання оптимізації логістичних витрат присвячені праці Р. Баллоу, Л. Безчасного, П. Бейка, П. Беленького, П. Бондарєва, Ф. Бутинця, Ф. Веєра, М. Васелевського, В. Геєця, С. Голови, Ф. Гюнтера, А. Гаджинського, М. Данилюка, А. Зевакова, А. Загороднього, Є. Криківського, М. Крістофера, О. Кузьміна, Д. Ламберта, Л. Лукинова, О. Мельник, Л. Міротіна, О. Орлова, М. Окландера, Ю. Пономарьова, О. Хромова, П. Патори, П. Перерви, Й. Петровича, С. Покропивного, І. Продіуса, А. Роднікова, К. Рутковського, Ю. Стадницького, Ч. Сковронєка, Д. Стока, І. Тивончука, І. Тишбаєва, Ю. Цал-Цалка, М. Чумаченка, Н. Чухрай, А. Чеботаєва та інших.

В переважній більшості наукових джерел, логістичні витрати розглядаються як частина загальної системи витрат, при тому, що кожна логістична система повинна базуватися на власній концепції управління цими витратами, оскільки вони мають свою певну специфіку:

1. Логістичні витрати розподілені за різними формами фінансової звітності, не виділяються при цьому в окремі статті бухгалтерського й управлінського обліку, нерідко збігаються з маркетинговими, виробничими витратами.
2. Логістичні витрати забезпечують лише частину прибутку підприємства, і таким чином виникають труднощі з їх ідентифікацією, аналізом і оцінкою їх ефективності з погляду участі логістичних витрат у формуванні прибутку.
3. Логістичні витрати входять складовою частиною в структуру витрат численних виробничих, комерційних, маркетингових, логістичних підрозділів підприємств, що утруднює комплексне управління даною категорією витрат.
4. Логістичні витрати розподілені у часових межах, які нерідко не збігаються з виробничим циклом, являють собою рух грошових коштів у реальному часі.

Обґрунтовуючи актуальність дослідження даного питання, слід врахувати кардинальні зміни, що відбулися в останнє десятиріччя у сфері реалізації готової продукції. До них можна віднести: перетворення ринку продавця на ринок покупця (для нього характерним є перевищення пропозиції над попитом), посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, поступове поширення концепції маркетингу з її «орієнтацією на споживача» і як результат – зростання насиченості, ширини, глибини товарного асортименту.

**Постановка завдання.** Означені проблеми свідчать, що для забезпечення стратегічних переваг підприємства в умовах конкурентного середовища необхідно вирішити такі питання:

- розробка логістичної системи, яка дозволяє побачити досліджуваній об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою і має розвинуті внутрішньо-системні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем;
- формування науково-методологічних підходів ефективного управління логістичною системою;
- удосконалення відомих теоретичних засад логістичної інтенсифікації;
- детальне дослідження системологічних передумов функціонування логістичної системи під впливом зовнішнього середовища.

Серед першочергових завдань необхідно виділити:

1. Більш детальний аналіз та конкретизація поняття «Управління логістичними витратами».
2. Дослідження переваг та недоліків вже існуючих методів управління логістичними витратами.
3. Структуризація логістичних витрат та класифікація факторів, що визначають їх величину.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукових джерел дає можливість виявити (хоч і суб'єктивно) найбільш змістовні визначення поняття «Управління логістичними витратами» (табл.1):

**Таблиця 1.**  
**Визначення поняття «Управління логістичними витратами» в наукових джерелах**

№	Автор	Визначення
1	Данько М. І. [3]	Управління логістичними витратами полягає в обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі і плануванні витрат з метою їх зниження.
2	Браун Дж., Говінд Дж. [1]	Управління витратами передбачає зниження витрат до раціонального рівня, що й дозволяє досягати зростання економічної ефективності діяльності.
3	Таньков К.Ч. [6]	Управління логістичними витратами можливо шляхом логістизації діючої господарської структури, побудови логістичної системи і акцентування уваги менеджменту на проблемі мінімізації логістичних витрат підприємства, що можливо лише в умовах впливу логістики як загально системного науково-методичного інструмента на потокові процеси виробничо-комерційної діяльності.
4	Кальченко А. Г. [4]	До управління логістичними витратами належать: підвищення оборотності ресурсів у ланцюгу руху товарів, підключення нових джерел фінансування, зниження логістичних витрат.
5	Шевців Л.Ю. [7]	Під управлінням логістичними витратами доцільно розуміти технологію, що дозволяє знижувати витрати логістичної діяльності.
6	Болт Г.Дж. [2]	Основні питання системи управління логістичними витратами пов'язані з виділенням і класифікацією логістичних витрат, на основі яких досліджуються окремі явища і процеси, які відбуваються у логістичному ланцюгу, визначенням основних елементів логістичного потоку, ресурсів, учасників логістичної діяльності; співвідношень взаємозв'язків, що виникають між учасниками логістичної діяльності, вирішення питань логістичної організації для побудови комплексу управління логістичними витратами. Істотного значення набуває зниження рівня витрат на логістичні операції.
7	Сумець О.М. [5]	Управління логістичними витратами являє собою процес прийняття логістичних рішень, які впливають на використання резервів економії ресурсів підприємства. Витрати логістики, не пов'язані зі створенням нової вартості, слід мінімізувати і тим самим домогтися скорочення загальних витрат.

Наведені вище визначення поняття «Управління логістичними витратами» трактують цю категорію і як процес, і як технологію, надаючи при цьому першочергове значення в одних джерелах – обліку та плануванню сукупності витрат, в інших значна увага приділена оборотності ресурсів у ланцюгу руху товарів та підключенню нових джерел фінансування.

Базуючись на вже існуючих визначеннях та на основі власних досліджень, для чіткого розуміння та практичного використання пропонуємо більш конкретизоване тлумачення сутності даного поняття: управління логістичними витратами являє собою процес прийняття логістичних рішень на основі отриманих даних обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі для досягнення зниження витрат логістичної діяльності.

Для підвищення рівня ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства сьогодні використовуються традиційні методи управління логістичними витратами, До таких методів належать: absorption costing, direct costing, standard costing, target costing, kaizen costing та інші [5, с.121] (табл. 2).

**Таблиця 2.**  
**Методи управління логістичними витратами**

№	Назва	Сутність управління
1	Absorption costing	Спосіб управління, при якому фіксовані і змінні витрати, у тому числі і логістичні, включаються до собівартості одиниці продукції і всі накладні витрати поглинаються відповідно до рівня активності.
2	Direct costing	Метод управління витратами, заснований на плануванні собівартості продукції, при якому всі витрати поділяються на постійні і змінні, і тільки змінні витрати відносяться на собівартість продукції. Даний метод є на сьогодні основою управління логістичними витратами. При цьому вважається, що логістичні витрати за визначенням збігаються з витратами виробничої діяльності
3	Standard costing	Інструмент управління для планування логістичних витрат і контролю за ними. Зміст системи «standard - cost» полягає в тому, що в облік вноситься те, що повинне відбутися, а не те, що відбулося, ураховується не суцше, а належне, і відокремлено відображаються відхилення, що виникли. Основне завдання, що ставить перед собою дана система, – облік втрат і відхилень у прибутку підприємства. Система «standard – cost» включає у себе розробку норм стандартів на витрати праці, матеріалів, накладних витрат, складання стандартної калькуляції і облік фактичних витрат.
4	Target costing	Основу концепції становить зміна погляду на взаємозалежність ефективності логістики, витрат на логістику і ціни зробленого продукту. Вважається, що витрати на логістику повністю ввійдуть у вартість продукції і забезпечать прибуток, необхідний для подальшого розвитку бізнесу. Таким чином, основним об'єктом управління є ціна, до якої необхідно вписати всі логістичні витрати.
5	Kaizen costing	Kaizen costing характеризується процесом поступового зменшення логістичних витрат на стадії виробництва продукції, внаслідок чого досягається потрібний показник собівартості й забезпечується достатня прибутковість. Kaizen costing застосовується в японській моделі управлінського обліку разом з Target costing. Обидві системи мають одну мету. При цьому Target costing – на стадії розробки нового виробу, а Kaizen costing – на стадії його виготовлення.

*Джерело: [5, с. 121]*

Перераховані концепції управління витратами, як видно, неоднорідні і застосовуються без урахування їх специфіки і можливостей суміжних фінансово-економічних, управлінських дисциплін.

Одні концепції ґрунтуються на облікових характеристиках витрат і торкаються бухгалтерської сторони управління витратами. Інші концепції розглядають витрати як об'єкт управління не стільки в обліковому, скільки в економічному плані.

При цьому в даних концепціях управління логістичними витратами розглядається головним чином залежність поведінки витрат від функціональних (операційних) факторів.

Це багато в чому пояснюється консервативністю облікових систем, що формують інформаційну базу управління витратами, і прихильністю аналітиків до традиційних методів фінансових оцінок.

Істотним недоліком даних підходів є те, що [6, с. 68-69]:

- жоден з розглянутих підходів не може вважатися універсальним для всіх підприємств; до вибору методів управління витратами варто підходити з позиції ситуаційних теорій і виходячи з конкретних управлінських завдань, забезпечуючи при цьому системний характер управління;
- в основі даних методів лежить поділ витрат на постійні і змінні, що в умовах динамічного фінансово-економічного середовища виробництва зжує можливість управління логістичними витратами;

- жоден з даних методів не дає можливості оцінити логістичні витрати як динамічну категорію, реальна вартість яких змінюється у часі.

Досліджуючи причини виникнення логістичних витрат та їх обсяг необхідно виділити найбільші фактори впливу. Серед витрато-утворюючих факторів можна виокремити час перебування сировини і товарів на складі, час на налагодження устаткування, час виробничого процесу, кількість і час отримання і розміщення замовлень, час на фінансові операції тощо. Таким чином, фактор часу виступає найважливішою складовою частиною потокових процесів. З погляду логістики час можна визначити як форму буття матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, що виражає тривалість їх існування і послідовність зміни станів даних ресурсів у процесі логістичної діяльності.

Логістичні функції, які виконує час, можна позначити таким чином:

1. Простір логістики. Будь-які процеси (у тому числі виробничі) мають тривалість, тобто початок і закінчення: тривалість трудового періоду, тривалість виготовлення машини, тривалість трудового процесу, тривалість будівництва об'єкта. Час є основою організації (у часі) логістичних виробничих процесів, дає змогу їх планувати і контролювати. При цьому використовуються такі властивості часу, як односпрямованість, одномірність, упорядкованість, безперервність і необоротність.

2. Кількісна міра різних логістичних показників. Саме витрати часу дозволяють створювати додаткову вартість у процесі логістичної діяльності.

3. Характеристика якості протікання логістичних процесів. Слід насамперед виділити час виробництва, час обігу капіталу (період окупності логістичних витрат) і час обороту оборотних коштів.

Час дозволяє виміряти:

- витрати на логістичні операції;
- співвідношення між продуктивними і непродуктивними витратами часу, а отже, ущільненість праці, її напруженість, інтенсивність;
- швидкість оборотності капіталу;
- швидкість окупності (повернення) логістичних витрат.

При цьому використовуються властивості однорідності, одномірності і безперервності часу.

4. Якісна характеристика логістичних процесів. Часовий показник також характеризує якість різних логістичних процесів, наприклад, процесу зберігання товару.

5. Кількісна і якісна характеристика динаміки потокових процесів. Тільки зіставляючи характеристики потокових процесів у різні періоди часу, можна оцінити тенденції, динаміку, швидкість руху логістичного потоку.

В ринкових умовах логістика має високий потенціал економічної ефективності, який виявляється у високому рівні організації виробництва і, як наслідок, в економії матеріальних і фінансових ресурсів, а ефект залежить від масштабів поширення логістики [7, с.36]. Ефективність логістики конкретизується такими натуральними показниками: 1) рівень запасів; 2) час проходження матеріалів логістичним ланцюгом; 3) тривалість циклу виконання замовлення, якість та рівень сервісу; 4) розміри партії вантажів; 5) рівень використання виробничих потужностей; 6) час реакції на претензії споживачів; 7) тривалість виробничого циклу від замовлення на ресурси до виготовлення продукції; 8) маневреність, адаптивність та стійкість роботи та ін. [3]. При цьому має враховуватися сукупність понесених витрат на закупку та поставку сировини, виробничих, інформаційних витрат, витрат на зберігання запасів готової продукції на складах та витрат на товарорух. Структура загальних логістичних витрат враховує не лише особливості організації виробництва та економіки окремих підприємств, а й різні підходи до їх групування та калькуляції.

Запропоновано виділяти 3 рівні витрат [5, с.76]:

1. Закупівельні - витрати, пов'язані з оформленням замовлень та договорів, встановленням зв'язків з постачальниками, транспортні витрати, якщо вартість перевезення не включається до вартості товару, а також витрати, пов'язані зі складуванням та одержанням замовлень.
2. Витрати на утримання запасу – витрати, які визначаються витратами на складське зберігання продукції протягом певного часу і залежать від обсягу вантажу, що складається. Ці витрати пов'язані з виконанням таких видів операцій: а) приймання продукції з виробництва; б) складування та зберігання продукції; в) підготовка продукції до відвантаження (комплектування партії постачання, пакування, маркування); г) доставка продукції до місця відправки та здавання її транспортній організації для перевезення; д) облік наявності і руху готової продукції на складі.
3. Збитки, яких зазнає виробник у разі відсутності продукції.

Узагальнена структура логістичних витрат включає в себе: витрати фізичного переміщення (транспортні витрати); витрати інформаційно-управлінських процесів (управлінські витрати); витрати запасів.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що управління логістичними витратами повинне розглядатися як процес прийняття логістичних рішень на основі отриманих даних обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі для досягнення зниження витрат логістичної діяльності.

При цьому управління логістичними витратами повинне дозволити направляти рух потоків, змінювати їх характеристики, прогнозувати їх стан у кожному момент часу з метою ефективного управління логістичною системою. За цих обставин вирішення завдання ефективного управління витратами підприємств може бути забезпечено на підставі використання сучасних логістичних підходів, спрямованих на цілеспрямоване формування ланцюгів постачань матеріалів.

Наявність ефективної логістичної системи на підприємстві є однією з його конкурентних переваг. Наведена у роботі структуризація логістичних витрат і методи їх розподілу дозволяють ідентифікувати та оцінити витрати, пов'язані з закупкою та поставкою сировини, виробництвом та зберіганням запасів готової продукції на складах, обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на їх мінімізацію, і, як наслідок, забезпечити ефективність логістичної політики підприємства. У зв'язку з вищенаведеним подальші дослідження мають бути спрямовані на формування ефективного механізму управління логістичними витратами, що враховує підвищення рентабельності від кожної логістичної функції та зменшує ризики суб'єктів логістичної системи.

#### Список літератури.

1. Браун Дж. Стратегическое управление логистическими издержками / Дж. Браун, Дж. Говинд. – С.-Пб. : Бизнес Микро, 2001. – 382 с. С. 27-29.
2. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер.с англ./Под Ред. Ф.А.Кружикова. – М.: Экономика, 1991. – 271 с.
3. Данько М. І. Транспортна логістика. Складові частини логістики [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. І. Данько [та ін.] ; Українська держ. академія залізничного транспорту. – Х. : УкрДАЗТ, 2004. – 157 с.
4. Кальченко А. Г. Логістика [Текст] : підручник / А. Г. Кальченко ; Київський національний економічний ун-т. - К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.
5. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект [Текст] : монографія / О. М. Сумець ; Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. – Х. : Миська друкарня, 2013. – 223 с.
6. Таньков К.Ч. Виробнича логістика [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / К. М. Таньков [и др.] ; Харківський держ. економічний ун-т. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 352 с.
7. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання [Текст] : монографія / Л. Ю. Шевців, І. Петецький ; Львів. держ. фін. акад. – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. – 244 с.

#### References.

1. Braun, Dzh. and Govind, Dzh. (2001), *Strategicheskoe upravlenie logistichskimi izderzhkami* [Strategic management of logistics costs], Biznes Mikro, S.-Pb., Russia, p. 382, pp. S. 27-29.
2. Bolt, G.Dzh. (1991), *Prakticheskoe rukovodstvo po upravleniju sbytom* [A practical guide to managing sales], Ekonomika, Moscow, Russia, p. 271.
3. Danko, M. I. and others (2004), *Transportna lohistyka. Skladovi chastyny lohistyky* [Transportation logistics. Parts Logistics], Ukrainka derzh. akademiia zaliznychnoho transportu, UkrDAZT, Kh., Ukraine, p.157.
4. Kalchenko, A. H. (2003), *Lohistyka* [Logistics], Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t., Kyiv, Ukraine, p.284.
5. Sumets, O.M. (2013), *Lohistychni vytraty pidpriemstva: teoretychnyi aspekt* [Logistic cost of enterprise: theoretical aspect], Khark. nats. tekhn. un-t sil. hosp-va im. Petra Vasylenka, Miska drukarnia, Kh., Ukraine, p.223.
6. Tankov, K.Ch. and others (2004), *Vyrobnycha lohistyka* [Production logistics], Kharkivskiy derzh. ekonomichnyi un-t., VD "INZhEK", Kh., Ukraine, p.352.
7. Shevtsiv, L.Yu. and Petetskiy, I. (2011), *Lohistychni vytraty pidpriemstva: formuvannia ta otsiniuvannia* [Logistic costs of the company: development and evaluation], Lviv. derzh. fin. akad. Vid-vo Lviv. politekhniki, Lviv, Ukraine, p.244.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"