

**Н. О. Кондратенко,
М. М. Новікова,
М. В. Волкова**

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У роботі визначено проблеми та особливості управління логістичними витратами промислового підприємства. Проведено узагальнення категорії «логістичні витрати» та їх класифікацію. Зазначено, що основне завдання створення на підприємстві системи управління логістичними витратами полягає в тому, щоб поєднати ці інтереси і створити саморегулюючий механізм їх формування й зміни. Розроблено механізм управління логістичними витратами промислового підприємства, заснований на основі концепції логістичного аудиту за технологією Logistics Field Audit (LFA) та системи збалансованих показників (BSC).

Ключові слова: логістичні витрати, управління, механізм, промислове підприємство, логістичний аудит.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації ринкових відносин основним напрямком підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства є мінімізація витрат на її виготовлення, що обумовлює необхідність удосконалення існуючих та розробку нових інструментів управління ними. Головне завдання логістики полягає в тому, щоб поєднати економічні, технологічні, організаційні, екологічні та інформаційні можливості й інтереси процесу товароруку, розглядаючи його як єдину систему. Саме тому основним критерієм вдалого функціонування логістичної системи є управління логістичними витратами, мінімізація сукупних витрат зі збереженням якісного рівня її функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різним аспектам управління логістикою на підприємстві присвячено велику кількість наукових праць, зокрема дослідження таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Д. Бауерсокс [1], О. Бойко [2], А. Гаррісон [3], Л. Фролова [4], І. Черленяк [5] та ін.

Розробкам методик проектування та розвитку логістичних систем, вивченню впливу логістичного підходу на управління ефективністю діяльності підприємства присвячені праці О. Зборовської [6], Б. Паласюк [7], В. Редьки [8] та ін.

Однак існуючі розробки потребують подальшого розвитку у напрямку дослідження сутності логістичних витрат, їх оцінювання та планування на промислових підприємствах України.

Метою статті є узагальнення логістичних підходів в управлінні та розробка механізму управління логістичними витратами на промисловому підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні промислові підприємства, що застосовують логістику, досягають переваг над конкурентами, значно збільшуючи прибуток за рахунок зниження виробничих і невиробничих витрат.

Впровадження логістики дозволяє істотно скоротити часовий інтервал на всіх стадіях виробничого циклу. Скорочення часу відбувається, в першу чергу, у виробничому процесі між придбанням сировини, матеріалів і доставкою готового продукту споживачу.

Вигоди від організації логістики для підприємства очевидні. Вони полягають у наступному [9]:

- підвищенні надійності і якості поставок (різке зниження собівартості продукції за рахунок скорочення витрат);
- підвищенні ефективності виробництва (скорочення витрат робочого часу);
- зменшенні витрат ручної праці і підвищенні рентабельності виробництва (використання однотипних операцій, однакової тари, аналогічні прийоми вантажопереробки);
- зниженні витрат матеріалів;
- раціональному використанні виробничих площ (за належної організації логістики можна скоротити або перепрофілювати виробничі площі);
- зниженні травматизму на виробництві.

Основним поняттям логістики є матеріальний потік, який поєднує первинне джерело сировини і кінцевого споживача.

Матеріальні потоки утворюються в результаті транспортування, складування і виконання інших матеріальних операцій з сировиною, напівфабрикатами і готовими виробами – починаючи з первинного джерела сировини аж до кінцевого споживача. Матеріальні потоки можуть існувати між різними підприємствами або усередині одного підприємства.

Матеріальним потоком (МП) на підприємстві називаються різні вантажі виробничого призначення, деталі і вузли, у тому числі і готова продукція. Всі ці елементи розглядаються в процесі відношення до них ряду різних логістичних операцій, віднесених до певного часового інтервалу.

Логістична операція – це відокремлена сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямована на перетворення матеріального і/або інформаційного потоку [10, с. 70].

Головна мета логістичного управління полягає у рівновазі таких факторів, як оптимізація величини логістичних витрат та відповідного рівня логістичного сервісу. Тому основними критеріями успішного функціонування логістичної системи є: управління логістичними витратами, мінімізація сукупних витрат, збереження якісного рівня її функціонування.

Вивчення різноманітних аспектів процесу формування логістичних витрат дозволяє стверджувати, що вони мають різні характеристики та місця виникнення. У зв'язку з цим процес управління логістичними витратами підприємства вимагає чіткого розуміння їх структури та класифікацію.

Труднощі, пов'язані з класифікацією логістичних витрат, обумовлені відсутністю адекватної інформації для ідентифікації витрат логістичного походження в обліку основних видів витрат.

У межах функцій підприємства всі витрати можна об'єднати за трьома цільовими напрямками [11]:

- калькуляція собівартості й оцінка запасів, визначення прибутку;
- прийняття управлінських рішень, планування і прогнозування;
- здійснення контролю і регулювання.

Класифікація логістичних витрат ускладнюється тим, що вони по-різному відображаються в обліку та у балансі підприємства. Незважаючи на це, зроблено спробу їх узагальнення (рис. 1).

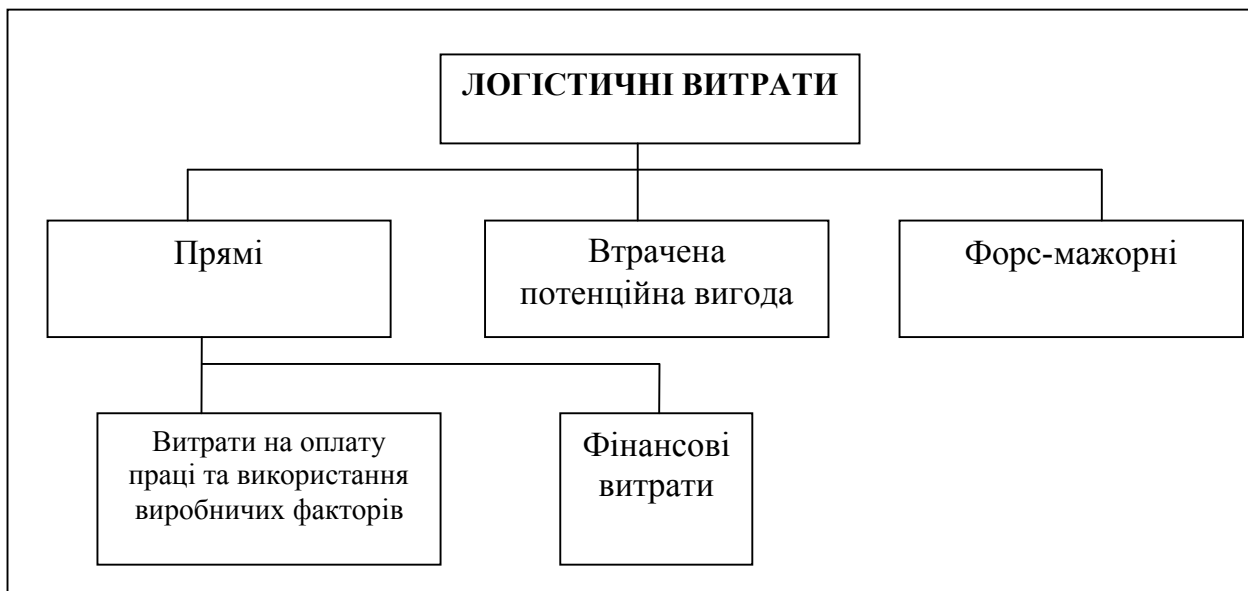


Рис. 1. Структура логістичних витрат підприємства

Складено авторами на основі [12, с. 102–108].

Деякі дослідники [13, 14] виділяють класифікацію логістичних витрат за ознаками; для неї характерна широка спрямованість та детальна структурованість (рис. 2).

Існує ще багато класифікацій логістичних витрат підприємства. Але у дослідженні увага переважно сконцентрована на управлінні ними. Тому перейдемо до розгляду системи управління логістичними витратами.

Система управління логістичними витратами є однією із підсистем загальної системи управління підприємством. Вона тісно пов'язана з такими підсистемами управління, як обсяги виробництва і реалізації продукції, запаси, виручка, прибуток.



Рис. 2. Класифікація логістичних витрат за ознаками

Складено авторами на основі [13, 14].

Для забезпечення ефективного управління витратами на підприємстві, слід сформувати відповідну систему управління логістичними витратами (рис. 3).

Процес управління витратами на промисловому підприємстві досить складний, оскільки потребує врахування різноспрямованих інтересів держави, галузі, підприємства, контрагентів, споживачів. Основне завдання створення на підприємстві системи управління логістичними витратами полягає в тому, щоб поєднати ці інтереси і створити саморегулюючий механізм їх формування й зміни.

З переходом діяльності підприємств України до ринкових відносин, одним з найважливіших напрямків, є удосконалення системи управління економічними процесами. Бізнес сьогодні є надзвичайно динамічним і мінливим ринковим середовищем, яке ставить складні завдання перед керівниками та менеджментом промислових підприємств.

Досвід передових країн світу свідчить, що ефективність економіки лише на третину обумовлена капітальними вкладеннями в обладнання та нові технології, усе інше залежить від кваліфікації менеджерів, рівня їх компетентності, уміння передбачувати та оцінювати ринкову кон'юнктуру, вчасно приймати управлінські рішення та забезпечувати їх практичну реалізацію.

За даними Європейської логістичної асоціації, витрати на логістику у світі становлять близько 13,0 % валового світового продукту. Найбільша частка логістичних витрат припадає на такі країни: Мексика – 14,9 %, Ірландія – 14,3 %, Сінгапур – 14,0 %, Австрія – 13,1 %, Німеччина – 13,0 %, Данія

– 12,9 %, Португалія – 12,7 %. Найнижчі витрати на логістику у Великій Британії – 10,6 % (найефективніша логістична діяльність) [16].

Як свідчить світовий досвід, завдяки логістиці підприємства забезпечують високу конкурентоспроможність своєї продукції за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією товарів. Адже цінність логістичного підходу полягає в тому, що він дозволяє реалізувати технологічні та економічні інтереси усіх учасників, які утворюють єдиний ланцюг руху товарів «постачальник – посередник – виробник – посередник – споживач» на принципах системності, керованості та оптимальності.

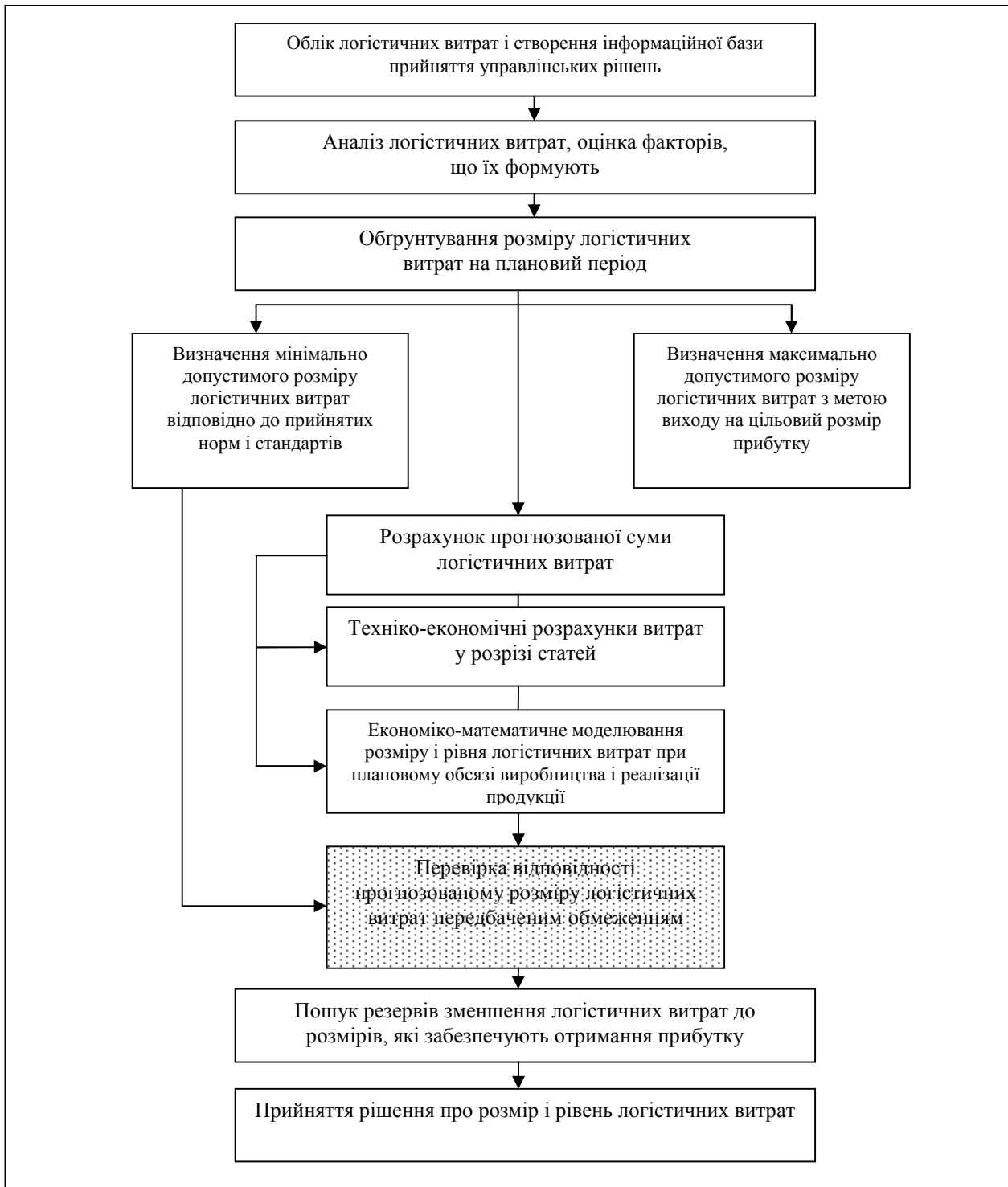


Рис. 3. Система управління логістичними витратами підприємства

Складено авторами на основі [15].

Для підвищення ефективності логістичного управління необхідно: розробляти стратегічні цілі та завдання, враховуючи реальні можливості підприємства; приймати обґрунтовані управлінські рішення; контролювати дії підрозділів для досягнення конкурентних переваг у діяльності підприємства; вчасно проводити збір, обробку та аналіз інформації, що обґрунтовує вибір відповідної стратегії та досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції.

Розглянемо процес формування логістичних витрат підприємства в загальному вигляді (рис. 4).

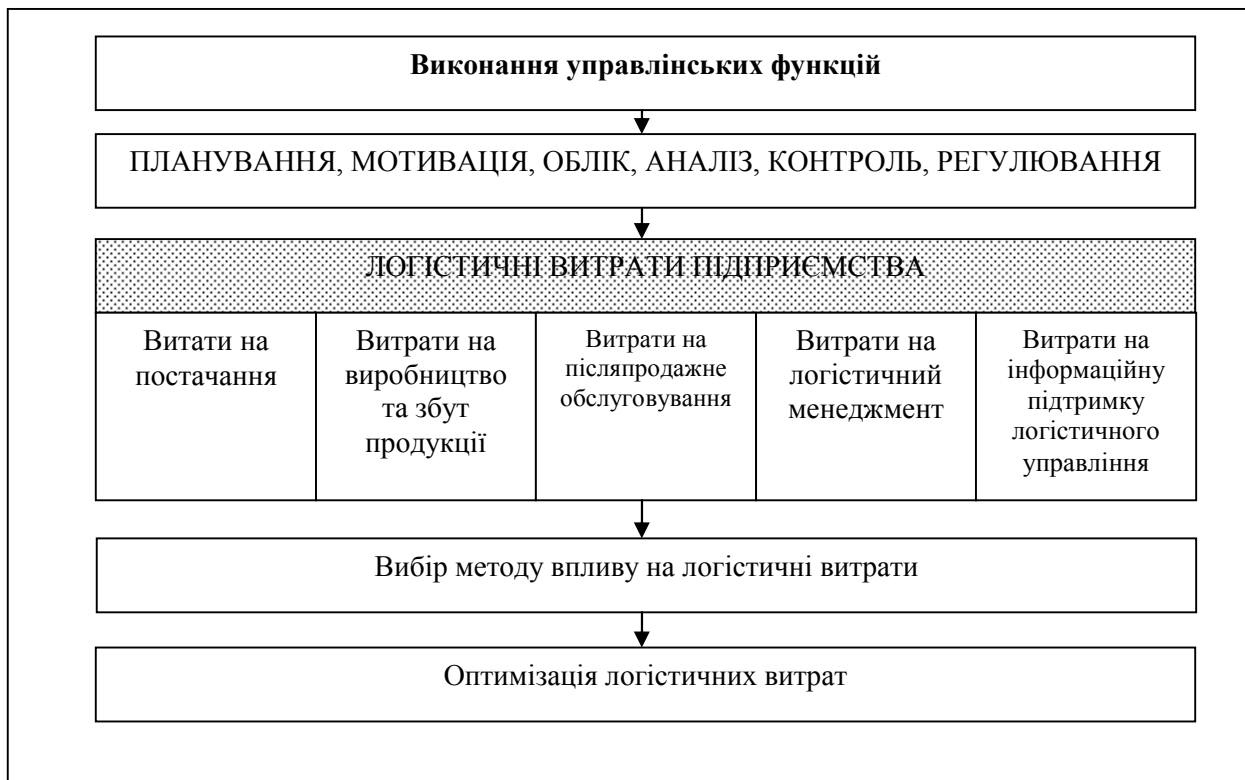


Рис. 4. Логістичні витрати на промисловому підприємстві в процесі управління
Розроблено авторами.

Розробка механізму управління логістичними витратами промислового підприємства заснована на основі концепції логістичного аудиту за технологією Logistics Field Audit (LFA) [17] та системи збалансованих показників (BSC) [18].

Внутрішній логістичний аудит розкриває джерела надлишкових логістичних витрат і розробляє план оптимізації логістичної функції шляхом поліпшення функціональної ефективності, управління логістичними витратами, тісної взаємодії елементів ланцюгів (рис. 5).

Вибираючи стратегію розвитку промислового підприємства, необхідно враховувати ринкові тенденції. Так, наприклад, масоване освоєння регіональних ринків роздрібними логістичними мережами приводить до «дублювання» логістичної функції в ланцюзі поставок, що призводить до зростання логістичних витрат і, як наслідок, – зниження прибутку підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено логістичні підходи в управлінні та розроблено механізм управління логістичними витратами на промисловому підприємстві. Вивчення різноманітних аспектів процесу формування логістичних витрат дозволило стверджувати, що вони мають різні характеристики та місця виникнення.

Розглянутий світовий досвід логістики свідчить, що завдяки логістиці підприємства забезпечують високу конкурентоспроможність своєї продукції за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією товарів.

Зроблено висновок, що внутрішній логістичний аудит розкриває джерела надлишкових логістичних витрат і розробляє план оптимізації логістичної функції шляхом підвищення ефективності управління логістичними витратами та тісної взаємодії елементів ланцюгів.

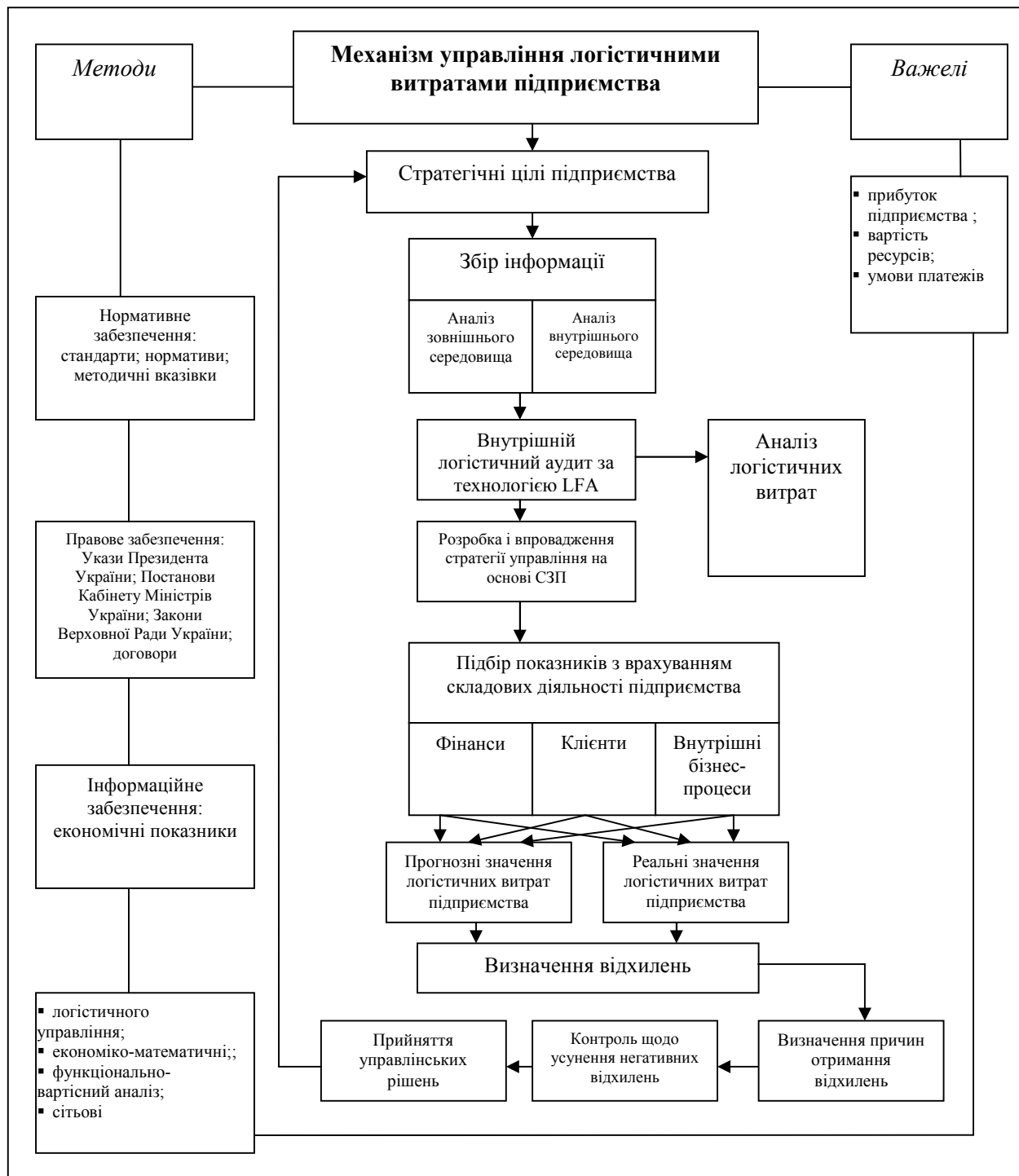


Рис. 5. Схема механізму управління логістичними витратами промислового підприємства
Розроблено авторами.

Список використаної літератури

1. Бауэрсокс Д. Д., Клосс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. 2-е изд. Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2006. 639 с.
2. Бойко О. В., Кубай Ю. Д. Використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств – виробників будівельних матеріалів. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3933/1/19%20-%202022.pdf>
3. Гаррисон А., Ван Гок Р. Логистика. Стратегия управления и конкурирования через цепочки поставок: учеб. / пер. 3-го англ. изд. Москва: Дело и Сервис, 2010. 368 с.

4. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. 261 с.
5. Черленяк І. І. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1(5). С. 184–190.
6. Зборовська О. М. Основи проектування створення та розвитку логістичних систем промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 23. С. 46–49.
7. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.
8. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 6. С. 187–191.
9. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 566 с.
10. Ларіна Р. Р. Логістика: навч. посіб. Донецьк. держ. ун-т упр. Донецьк: Дог ДУУ, 2006. 277 с.
11. Євдокимов А. В., Чорток Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 4. С. 246–249.
12. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Хлапюнов Л. Ю., Макухін Г. А. Управління затратами підприємства: монографія. Київ: Лібра, 2007. 320 с.
13. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. № 5. С. 12–16.
14. Мішеніна Н. В., Туренко Ю. О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент* 2015. Вип. 5(64). С. 89–92.
15. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбов. літер., 2011. 320 с.
16. Eurasian logistics association. URL: http://www.kazlogistics.kz/en/international_cooperation/association/eala.php
17. Офіційний сайт Logistics Field Audit. URL: <http://www.lfa.ru/en/>.
18. Гаватюк Л. С., Гаврилюк М. В. Використання системи збалансованих показників у процесі управління діловою активністю підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12(39). С. 704–707.

References

1. Bowersox, D. D., Closs, D. D. (2006) Logistics: integrated supply chain. 2nd ed. Moscow: Olimp-business ZAO, 639 p.
2. Boyko, O. V., Cuban, Yu. D. Use of logistics solutions in the management of sales activities of enterprises – manufacturers of building materials. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3933/1/19%20-%2022.pdf>
3. Harryson, A., Van Hok, R. Logistics (2010) A strategy for managing and competing through supply chains: a textbook. 3rd English ed. Moscow, Delo and Service, 368 p.
4. Frolova, L. V. (2004) Logistic management of the enterprise: theoretical and methodological aspects: monograph. Donetsk, DonDUET, 261 p.
5. Cherleniak, I. I. (2016) Construction of an effective strategy for managing the logistics system of the firm as a source of competitive advantages. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, vyp. 1(5), p. 184–190.
6. Zborovska, O. M. (2012) Fundamentals of designing and development of logistic systems of industrial enterprises. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 23, pp. 46–49.
7. Palasyuk, B. (2012) Logistic management of the enterprise: the essence and basic principles. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, № 3(36), pp. 166–170.
8. Redka, V. S. (2012) Essence and main types of logistics strategies and their place in the enterprise management system. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 6, pp. 187–191.
9. Trydid, O. M., Azarenkova, H. M., Mishyna, S. V. and Borysenko, I. I. (2008) Logistics: teach. manual. Kiev: Znannia, 566 p.
10. Larina, R. R. (2006) Logistics: teach. manual. Donetsk. DonDUU, 277 p.
11. Yevdokymov, A. V., Chortok, Yu. V., Rodymchenko, A. O. (2015) Logistics Strategies and Logistics Processes at Trade Enterprises. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 4, pp. 246–249.
12. Kozachenko, H. V., Pohorelov, Yu. S., Khlaponov, L. Yu. and Makukhin, H. A. (2007) Management costs of the enterprise: monograph. Kyiv, Libra. 320 p.
13. Hrynko, T. V. (2016) The functions of the logistics system in the conditions of ensuring the competitiveness of metallurgy enterprises. *Ekonomika ta derzhava*, № 5, pp. 12–16.

14. Mishenina, N. V., Turenko, Yu. O. (2015) Logistic approach in cost management of the enterprise's production system: strategic guidelines. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment»*, vyp. 5(64), pp. 89–92.
15. Ivaniuta, P. V., Luhivska, O. P. (2011) *Managing Resources and Expenditures: teach. manual*. 2-he vyd. Kiev, Tsentr uchbov. Liter, 320 p.
16. Eurasian logistics association. URL: http://www.kazlogistics.kz/en/international_cooperation/association/eala.php
17. Oficijny`j sajt Logistics Field Audit. URL: <http://www.lfa.ru/en/>
18. Gavatyuk, L. S., Gavry`lyuk, M. V. (2016) Using the system of balanced indicators in the process of managing the business activity of the enterprise. *Molody`j vcheny`j*, № 12 (39), pp. 704–707.

**N. O. Kondratenko,
M. M. Novikova,
M. V. Volkova**

MECHANISM OF COST MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Problems and aspects of cost management at the industrial enterprise have been determined. The generalization of the category "logistics costs" and their classification have been carried out. The study of various aspects of the logistics costs formation has made it possible to assert that they have different characteristics and places of origin. The main task of logistics has been determined, which is to combine economic, technological, organizational, ecological and informational opportunities and interests of the process of goods flow, considering it as a single system. That is why the main criterion for the successful operation of the logistics system is the management of logistics costs, minimization of total costs, while preserving the qualitative level of its functioning. It has been substantiated that the logistics cost management system is one of the subsystems of the general enterprise management system. It is closely connected with such control subsystems as the volume of production and sales of products, inventories, revenue, profit. It has been noted that the main task of creating logistics costs management systems at the enterprise is to combine these interests and create a self-regulating mechanism for their formation and change. To increase the efficiency of logistics management it is necessary to develop strategic goals and objectives, taking into account real possibilities of the enterprise; to make grounded management decisions; control the activities of the units to achieve competitive advantages in the enterprise; to collect, process and analyze information in a timely manner, justifying the choice of the appropriate strategy and achieving a high level of product competitiveness. The mechanism for managing logistics costs of an industrial enterprise is based on the concept of Logistics Audit (Logistics Field Audit) (LFA) and Balanced Scorecard (BSC). The world experience of logistics has been studied, which made it possible to conclude that due to logistics, enterprises provide high competitiveness of their products due to the optimization of expenses related to the production and sale of goods. It has been concluded that internal logistics audit reveals sources of excess logistic costs and develops a plan for optimizing logistic function by increasing the efficiency of logistics costs management and close interaction of chain elements.

Keywords: *logistics costs, management, mechanism, industrial enterprise, logistic audit.*

Стаття надійшла до редакції 12.05.2018 р.