

Виокремлення класифікаційних ознак інструментів управління, доповнення існуючих новими, показує прикладну цінність розробленої класифікації інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств, насамперед, з метою подальшого дослідження щодо оцінювання та ефективного управління підприємствами. Подальші дослідження можуть стосуватися поглиблення таких класифікаційних ознак, як організаційно-аналітичні інструменти управління.

1. Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту* / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003 – 414 с.; 2. Кічор В.П. *Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб.* / В.П. Кічор, Р.В. Фецуур, С.Й. Воробець, Н.Р. Яворська. – Львів: Видавництво “Раст-7”, 2012. – 188 с.; 3. Фецуур Р.В. *Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств* / Р. В. Фецуур, В. Ю. Самуляк, С. В. Шишковський // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2012. – № 727 – С. 286-291.

САЧИНСЬКА Л.В.  
Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

© Л.В. Сачинська, 2012

Сьогодні підприємства шукають ефективні шляхи товаропотоків, наприклад, за кількістю складських перевезень та розміром партій поставок, щоб максимізувати діяльність за мінімальних витрат завдяки оптимізації переміщення руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Підприємства потребують такої організації виробництва, щоб ні завдання бізнесу, ні інші економічні потреби не вимагали зберігання запасів сировини або кінцевої продукції, щоб тягар витрат і ризик, пов'язаний з необхідністю зберігання запасів, були зведені до мінімуму.

Зокрема, найповніше задоволення потреб клієнтів, адекватна реакція на найменші зміни управління якістю товарів, неперервне удосконалення, всебічна конкуренція, аналіз і регулювання діяльності підприємства, якнайефективніша співпраця з постачальниками – завдання, які потрібно вирішити сучасним менеджерам в умовах ринку, щоб забезпечити конкурентоздатність підприємств на нинішньому етапі розвитку національної економіки України. Реалізація функцій менеджменту, маркетингу на основі логістичних стратегій дасть змогу досягти ефективного співвідношення результатів та витрат. Йдеться про симбіоз стратегій менеджменту, маркетингу і логістики в реалізації завдань логістичним ланцюгом поставок як один з важливих напрямів отримання синергійного ефекту [1].

Зростаюча тенденція росту загальних витрат у порівнянні зі зростанням загальних доходів, підвищення собівартості продукції, зниження ефективності бізнесу поряд з ростом рівня конкуренції обумовили практичну значимість й актуальність управління логістичними витратами підприємств із метою підвищення ефективності логістичних систем. Наявність достовірної інформації про логістичні витрати, чіткий порядок їхнього відбиття в кінцевих результатах створюють діючі стимули до ефективності діяльності [2].

На нашу думку логістичні витрати – це витрати на управління та реалізацію логістичних операцій уматеріальному потоці по всій логістичній системі від постачальників сировини до кінцевого споживача.

При цьому для прийняття обґрунтованих рішень під час управління логістичною системою в складі загальних логістичних витрат враховуються також втрати прибутку від замороження матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання, виробництва, дистрибуції готової продукції. Цей збиток зазвичай оцінюється як

зменшення обсягу продажів, скорочення частки ринку, втрата прибутку, втрата клієнтів. Таким чином до складу логістичних витрат, крім фактичних, входять і витрати втрачених можливостей.

Витрати втрачених можливостей характеризують втрачену вигоду, пов'язані з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином, який забезпечує отримання прибутку. Основна проблема, яка виникає під час виділення логістичних витрат полягає в тому, що традиційна бухгалтерська практика класифікації та обліку основних видів витрат, як правило, не містить адекватної інформації для ідентифікації витрат, пов'язаних з логістичними процесами. Причина полягає в тому, що традиційні системи обліку агрегують логістичні витрати в інші групи корпоративних витрат, що не дозволяє провести їх детальний аналіз, врахувати наслідки прийнятих управлінських рішень, а також їх вплив на загальну ефективність логістичної системи.

Логістичні процеси та відповідні їм витрати наскрізно пронизують усі сфери функціонування підприємства і є істотними та динамічними, а деякі з них мають й імовірнісний характер, проте практично усі вони залежать від якості управлінських рішень. Дотепер у практиці більшості вітчизняних підприємств логістичні витрати повністю не враховуються через відсутність методичних, нормативних чи законодавчих основ їх розрахунку, обліку та оцінки. Коректне оцінювання логістичних витрат дасть змогу виявляти значний потенціал прибутковості, підвищення ефективності функціонування підприємства та долати негативні чи виправляти кризові фінансово-економічні показники їхньої діяльності. Координація логістичних витрат у системі усіх витрат підприємств повинна бути орієнтована на стабільне підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

Оскільки на вітчизняних підприємствах не усі витрати і зокрема логістичні піддають ефективному плануванню, обліку, аналізу, регулюванню і контролюванню, то передусім постає проблема їх раціонального оцінювання, реалізація якої має уможливити якнайкраще (економічно ефективніше з позицій довгострокових перспектив розвитку) виконання вказаних управлінських функцій стосовно логістичних витрат у системі ефективного управління підприємством загалом.

Задля реалізації названих функцій у системі управління логістичними витратами і з метою підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств пропонують використовувати алгоритм оцінювання логістичних витрат, етапи якого такі: 1) структуризація логістичних витрат підприємства згідно із класифікаційним поділом; 2) розрахунок окремих складових елементів логістичних витрат підприємства, ідентифікація їхньої величини та облік; 3) облік ці аналіз слабкоструктурованих складових логістичних витрат підприємства; 4) оцінювання рівня логістичних витрат підприємства з метою їх ефективного планування і коректного регулювання [3].

Традиційні підходи до структуризації витрат дають змогу здійснити попередню оцінку в них логістичних складових, проте все-таки вона буде неповною, якщо не брати до уваги підхід загальнологістичного рівня, який найповніше характеризує функціональність логістичних витрат в системі управління підприємством, дає змогу ідентифікувати чинники витрат, регулювати ці витрати та впливати на ефективність діяльності підприємства.

У сучасних нестабільних умовах господарювання сукупні логістичні витрати зазвичай вищі, їхній ріст інтенсивніший, аніж їх планує менеджмент підприємства. Приховані логістичні витрати багатьох підприємств стримують зростання прибутковості, вартості акціонерного капіталу, частки ринку. Значні можливості зменшення логістичних витрат існують на вітчизняних підприємствах, однак вони часто не використовуються через недостатність інформації про характер і тенденції фактичних логістичних витрат, відсутність досконалих методик для оцінювання і планування витрат.

1. Шевців Л.Ю. *Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: монографія* / Л.Ю. Шевців, І.Петецький. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 244 с. 2. *Управління логістичними витратами.* <http://www.megos.org.ua/logistyka.12.3.html> 3. *Економіка логістичних систем: Монографія* / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, М. Довба, О.Костюк, С. Крикавський та ін. // За наук.ред. С.Крикавського та С. Кубіва. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – 596 с.