МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни «Економіка логістики»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

За темою № 5 - Витрати логістичної діяльності

Харків 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО
Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 23.09.21№ 8

СХВАЛЕНО
Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.09.21№ 2

ПОГОДЖЕНО
Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від 31.08.2021 № 1

Розробники: голова циклової комісії економіки та управління, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції:

1. Концепція мінімізації загальних витрат підприємства.
2. Склад логістичних витрат: методичні підходи до визначення складу логістичних витрат, постійні та змінні логістичні витрати.
3. Структурування логістичних витрат.
4. Взаємозалежність складових логістичних витрат.
5. Ідентифікація й облік логістичних витрат.
6. Логістичний контролінг.

Ключові терміни та поняття: логістичні витрати: склад структуризація, постійні та змінні логістичні витрати, облік логістичних витрат, витрати запасів, конфлікт витрат, логістичний контролінг

Рекомендована література:

Основна:

1. Логістика. Основи теорії: підручник / Є.В. Крикавський.- 2-ге вид. – Львів: Вид-во Нац.ун-ту «Львівська політехніка»(Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ –захід),2006.-456 с.
2. Тюріна Н.М. Логістика: навчальний посібник. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - Київ: Центр учбової літератури, 2020. - 392с.
3. Шевців Л. Ю., Петецький І. Логістичні витрати підприємства. Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 244 с.
4. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент : Підручник / За ред. д-ра екон. наук проф. В. С. Пономаренка. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 482 с.
5. Чухрай Н., Гаврись Я., Гірна О. Кадри в маркетингу та логістиці : Монографія / За ред. д-ра екон. наук проф. Н. Чухрай. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 228 с.
6. Посилкіна О.В. Виробнича логістика : Навч. посібник / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, О.В. Доровський, Г.В. Кубасова. – Харків: Вид-во НФаУ, 2009. – 364 с.
7. Смиричинский В.В. Логістика: навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. – 264 с.
8. Сумец А. М. Логистика: Учебное пособие. – К.: «Хай-Тек Пресс», 2008. – 320 с.
9. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика: теорія та практика: Навч. посібник . – К.: ВД „Професіонал”, 2007. – 216 с.
10. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. — К: Центр учбової літератури, 2010. — 336 с.

11. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: Підручник. - Львів: Видавництво Національного університету " Львівська політехніка", 2006. - 292с.

12. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. Логістичні системи: Навч. посібник. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. - 264 с.

13. Крикавський Є. В. Маркетинговий менеджмент . Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.

14. Крикавський Євген, Логістика для економістів. Підручник. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.

15. Є. В. Крикавського, Логістичний менеджмент. Навчальний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 192 с.

16. Є. В. Крикавського, Логістичний менеджмент. Навчально-методичний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.

17. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко, ЕКОНОМІКА ЛОГІСТИКИ. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чорнописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.

18. Чухрай Наталія, Логістичне обслуговування. Підручник. Друге видання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2006. 292с.

19. Васелевський М. Економіка логістичних систем. Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, М. Довба, О. Костюк, Є. Крикавський, С. Кубів, С. Леонова, П. Малолєпші, О. Мних, С. Нікшич, І. Петецький, О. Попко, І. Рикованова, Н. Савіна, Л. Сопільник, Н. Чорнописька, Л. Юрченко, Л. Якимишин, Л. Янковська; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2008. 596 с.

20. Логістика та управління ланцюгами поставок. Крикавський Є. Видавництво Львівська політехніка. 2020. 848с.

Додаткова:

21. 1. Zeng A. Z. Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights / A. Z. Zeng, C. Rossetti // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 2003. – Vol. 33, № 9. – P. 785–803.

22. CSCMP Supply Chain Management | Council of Supply Chain Management Professionals [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions.

23. Данько Т. В. Аналіз рівня зрілості ланцюгів постачання українських підприємств високотехнологічного машинобудування / Т. В. Данько, К. Р.

Пелюхня, К. С. Зіміна // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 4 (1047). – С. 44–53.

24. Карпенко Г. П. Логістичні термінологічні студії в Україні / Г. П. Карпенко // Педагогічна освіта: теорія і практика. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський національний університет ім. І. Огієнка. – 2013. – № 14. – С. 191–196.

25. Яковлєв А. І. Удосконалення методичних засад управління витратами на промислових підприємствах / А. І. Яковлєв // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 7. – С. 17–19.

26. Сачинська Л. В. Управління логістичними витратами підприємства / Л. В. Сачинська // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). – 2012. – С. 382–383.

27. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.

28. Рета М. В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М. В. Рета // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 155–158.

29. Помірко Н. М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві / Н. М. Помірко // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 99–107.

30. Гаврись О. М. Фасетна класифікація логістичних витрат промислових підприємств / О. М. Гаврись, В. І. Ковшик // Економічний аналіз. – 2014. – Vol. 16, № 2. – С. 90–97.

31. Hua S. Logistics cost and supply chain performance evaluation / S. Hua, Y. Kai // Supply Chain Perspectives and Issues in China. – Hong Kong : Fung Global Institute Limited and Fung Business Intelligence Centre, 2013. – P. 127–144..

32. Krajnc J. Activity-based Management of Logistic Costs in a Manufacturing Company: A Case of Increased Visibility of Logistics Costs in a Slovenian Paper Manufacturing Company / J. Krajnc, K. Logožar, B. Korošec // PROMET - Traffic&Transportation. – 2012. – Vol. 24, № 1. – P. 15–24.

33. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. –844 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

34. Офіційний сайт Координаційної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.madi.ru/logistics

35. http://www.management.com.ua/ims/ims002.html - інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP).

36. Офіційний сайт Міжнародної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.sole.org – SOLE.

37. http://www.management.com.ua/qm.shtml - концепція загального менеджмен-ту якості.

38. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.elalog.org - ELA.

39. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок) [Електронний ресурс] - Режим доступа : http://scdigest.com/. – Назва з екрану.

Текст лекції

1. Концепція мінімізації загальних витрат підприємства.

Процеси просторово-часового переміщення матеріальних, фінансових, інформаційних потоків зростають у масштабах простору і часу в силу світових тенденцій економічного розвитку, що зумовлює зростання відповідних витрат, але це не означає й те, що підприємствам надалі ризиковано покладатися лише на конкурентні переваги за рахунок технологій чи традиційних методів управління. Концепція логістики спрямовує діяльність підприємства до мінімізації загальних витрат, що супроводжують рух та зберігання товарно-матеріальних цінностей, від вибору постачальника до поставки та післяпродажного обслуговування споживача, не порушуючи «статус-кво» щодо акцептованого рівня обслуговування.

Завдання оптимізації загальних витрат залишається одним із найактуальніших для керівництва українських підприємств, особливо для тих, які працюють на ринках, що динамічно розвиваються. Саме елімінація загальних витрат, правильний розрахунок, облік, аналіз та планування логістичних витрат, як складових повних витрат дасть змогу ефективно регулювати ці повні витрати та достовірніше планувати фінансові витрати діяльності підприємств.

Логістичні витрати є комплексними, тобто належать і до процесної, і до предметної площин. Комплексність з погляду *процесного підходу* означає врахування усіх витрат потокових процесів. З *предметного* погляду логістичні витрати треба розглядати як зменшення активів підприємства, у зв'язку із підготуванням і реалізацією логістичних процесів. Із зазначеного вище випливає необхідність дослідження логістичних витрат системно, як економічно-управлінську категорії, з таких позицій:

1) коректної ідентифікації логістичних витрат підприємств, обґрунтування їх функцій;

2) дослідження чинників (мотивів, впливів, передумов) формування логістичних витрат промислових підприємств;

3) достатнього і правильного обліку та аналізу логістичних витрат з метою їх оцінювання та планування підвищення ефективності діяльності промислових підприємств.

Логістичні витрати можна трактувати як:

- *позатехнологічні витрати просторово-часового переміщення різних форм матеріальних потоків підприємства;*

- *витрати, пов'язані із управлінням логістичною діяльністю;*
- *вартість альтернативних можливостей інвестування капіталу та збитки, в результат некорисних подій, які унеможливили заплановану роботу підприємства, спричинили пошкодження та/або повну втрату його активів.*

2. Склад логістичних витрат: методичні підходи до визначення складу логістичних витрат, постійні та змінні логістичні витрати.

Склад логістичних витрат треба розуміти як сукупність окремих елементів логістичних витрат, загальновизнаних у теорії логістики (однак допоки не визнаних на законодавчому рівні, а відтак – не взятих до уваги в практиці вітчизняних підприємств).

Структуризація логістичних витрат та можливість економічного оцінювання витрат (табл. 5.1)

Таблиця 5.1

Підходи до розподілу (групування) витрат, виокремлення та характеристика логістичних складових

Види витрат	Характеристика логістичних витрат
Підхід І. За формою прояву	
• *явні витрати* (грошові виплати постачальникам факторів виробництва, проміжних виробів і ділових послуг) • *неявні витрати* (імпліцитні) – (умовно оцінена) упущена вигода альтернативних варіантів, що не набуває форми фактичних грошових виплат • *збиток* – фактичні (потенційно можливі) втрати, яких зазнає підприємство, не отримуючи під час цього компенсації у формі доходу • *безповоротні витрати* (втрачені, утоплені) це раніше зроблені витрати, які не підлягають відшкодуванню і не можуть впливати на рішення підприємства	Присутність логістичних складових у всіх видах витрат дає можливість розглядати їх здатність до релевантності, яку містять більшою або меншою мірою перші три види витрат. *Релевантні витрати* – можуть бути в майбутньому, різні для альтернативних рішень, можуть бути змінені внаслідок прийняття управлінських рішень. *Нерелевантні витрати* – вже в минулому, однакові для альтернативних рішень, не можуть бути змінені внаслідок прийняття управлінських рішень.
Підхід ІІ. За терміном отримання доходів відповідно до понесених витрат	
• *вичерпані (спожиті) витрати* – це збільшення зобов'язань або зменшення активів під час поточної діяльності для отримання доходу звітного періоду • *невичерпані (неспожиті) витрати* – це збільшення зобов'язань або зменшення активів під час поточної діяльності для отримання доходу або іншої вигоди в майбутніх періодах	Витрати розглядаються з позиції розрахунку та планування поточної та/або потенційної ефективності
Підхід ІІІ. Зважаючи на періоди здійснення (фактичного списання) витрат	
• *поточні логістичні витрати звітного періоду*	У логістичному управлінні такий розподіл повинен враховувати/передбачати доцільність

• *логістичні витрати майбутніх періодів* • *логістичні витрати минулих періодів*	їх здійснення у конкретному періоді
Підхід IV. За ознакою розподілу витрат у діяльності підприємств	
• *витрати надзвичайних подій* • *витрати звичайної діяльності* (операційної, інвестиційної, фінансової)	Логістичні витрати в якості поточних узгоджуються із витратами операційної діяльності і присутні у складі: транспортно-заготівельних, загальновиробничих, адміністративних, збутових, інших витратах операційної діяльності.
Підхід V . За порядком визначення фінансових результатів	
• *входять у собівартість продукції* – витрати, які пов'язані із просторово-часовим переміщенням матеріальних потоків до виробництва і у технологічному процесі • *не входять до собівартості продукції* (логістичні витрати періоду) – пов'язані із логістичним управлінням, дистрибуцією продукції та/або її зворотним поверненням	Логістичні витрати формуються згідно з елементами операційних витрат, визначаються за складовими витрат операційної діяльності
Підхід VI. За ознакою фіксації витрат у системі бухгалтерського обліку	
• *витрати товарно-матеріальних цінностей, палива та енергії* • *витрати, пов'язані із оплатою праці* • *витрати, пов'язані із нарахуваннями на заробітну плату* • *амортизація необоротних активів* • *податки і обов'язкові платежі* • *витрати, пов'язані із страхуванням активів, відповідальності, ризиків*	Фактичні витрати використаних / використання засобів / ресурсів у логістичних операціях (діях, процесах)
Підхід VII. Щодо фаз просторово-часового переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків	
• *витрати фази постачання* – витрати фізичного переміщення матеріалів, запчастин від постачальника до матеріальних складів, витрати транспорту, контролю і приймання матеріалів, витрати організації замовлень, витрати планування і керування підсистеми постачання, а також – витрати обслуговування інформаційного потоку, який супроводжує фізичні процеси надходження і переміщення матеріалів • *витрати фази виробництва*, пов'язані із внутрішніми логістичними процесами, які стосуються потоків сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів, інформації, грошових коштів. Наведені витрати об'єднують: витрати енергії; витрати фізичного переміщення матеріалів між технологічними операціями і процесами; витрати нагромадження і утримання запасів, що забезпечують безперервність процесу виробництва і реалізації; витрати перетворення інформації. • *витрати фази дистрибуції* витрати	Уможливлюється оцінювання логістичних витрат на узагальнюючому рівні, а також за структурними підрозділами підприємства

транспортування, витрати утримання запасів готових виробів на складі, витрати консолідації/деконсолідації матеріалів, витрати пакування та інформаційно-управлінські витрати • *витрати фази утилізації та/чи рециклювання відходів* охоплюють групування логістичних витрат, які за внутрішнім змістом подібні до трьох вище зазначених видів витрат.	
Підхід VIII. Залежно від способу віднесення витрат на об'єкт витрат	
• прямі – витрати, які можуть бути зараховані безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом • непрямі – витрати, що не можуть бути зараховані до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом, а повинні бути максимально точно розподілені між певними об'єктами витрат	Переважна частина логістичних витрат є непрямими, тому існує необхідність для коректного розрахунку і регулювання їх рівня, особливо в сфері дистрибуції.
Підхід IX. Згідно з розподілом непрямих витрат за системою АВС-рахунку	
• витрати засобів/ресурсів • витрати видів діяльності (дій/операцій, процесів, процедур, функцій)	У логістичному управлінні розглядаються витрати одиниці продукції/клієнта, партії продукції/групи клієнтів, каналу дистрибуції
Підхід X. За поведінкою або ознакою змінності чи реагування витрат на зміни параметрів діяльності	
• *постійні логістичні витрати* – це складові логістичних витрат, які не змінюються у певних межах зміни логістичної діяльності, не залежать від величини матеріальних і інформаційних потоків та обсягів запасів, охоплюють: амортизацію приміщень і обладнання складів; амортизація транспортних засобів; орендні платежі; витрати на електроенергію; витрати на оплату погодинної праці із нарахуваннями; оплата телекомунікаційних послуг; витрати оподаткування майна логістичного призначення: • *безумовно-постійні витрати,* незважаючи на зміни залишаються незмінними в гіпер довготермінованому періоді • *умовно-постійні витрати* (частково-постійні) які за певних умов часових, кількісних є безумовно-постійними • *змінні логістичні витрати* величина яких залежить від обсягу постачань, обсягу виробництва, обсягу реалізації, наявності товарно-матеріальних цінностей. Типи: *пропорційні, прогресивні, дегресивні, регресивні*	Змінюються залежно від параметрів логістичної діяльності

3. Структурування логістичних витрат.

Формування поточних логістичних витрат розглядають за економічним та управлінським критерієм (табл. 5.2)

Таблиця 5.2

Критерії структурування логістичних витрат

Критерії	Види витрат
Економічна структуризація	1. витрати процесів просторово-часового переміщення матеріальних потоків 2. витрати запасів 3. інформаційно-управлінські витрати
За логістичними процесами або згідно зі сферами переміщення матеріального потоку	
Управлінська структуризація	1. планові логістичні витрати 2. понадпланові та позапланові логістичні витрати 3. непланові логістичні витрати
За прогнозованістю логістичних витрат і потребою у їх плануванні	

Першою складовою логістичних витрат за розподілом їх залежності від процесів є витрати фізичного переміщення матеріальних потоків, які можна розглядати з двох позицій (рис.5.1)

1) витрати внутрішнього переміщення потоків у виробництві (між цехами), розподілі, утилізації відходів;
2) витрати зовнішнього переміщення, що пов’язує підприємство із

Облік даних витрат
націлений на
Створення умов для прийняття рішень в сфері елімінації зайвих ланок проміжного складування, обмеження кількості маніпуляційних операцій, підвищення продуктивності праці, спрощення маршрутів фізичних потоків,

Наслідок:
Скорочення власної транспортної інфраструктури на користь послуг спеціалізованих транспортно-експедиційних фірм (аутсорсинг)

Рис. 5.1 мета обліку витрат фізичного переміщення матеріальних потоків

Витрати запасів – друга складова логістичних витрат за розподілом їх залежно від процесів. Складові запасів:

- витрати замовлень
- витрати утримання запасів у дорозі
- витрати утримання запасів на складі
- витрати вичерпання запасів

Витрати інформаційно-управлінських процесів зумовлюються потребою управління просторово-часовим переміщенням матеріально-фінансово-інформаційними та іншими потоками підприємства. Тому вказані логістичні витрати доцільно розглядати за місцями їх виникнення:

1) відділу постачання;
2) відділу управління виробництва і внутрішнім транспортом;
3) відділу збуту.

Якщо перша і третя складові логістичних витрат плануються (на підставі бюджетів, кошторисів) і розраховуються на практиці, то витрати запасів на сучасних вітчизняних підприємствах не заплановані через відсутність чітких методичних підходів до їх оцінювання і економічного розрахунку. Структура логістичних витрат (рис.5.2)

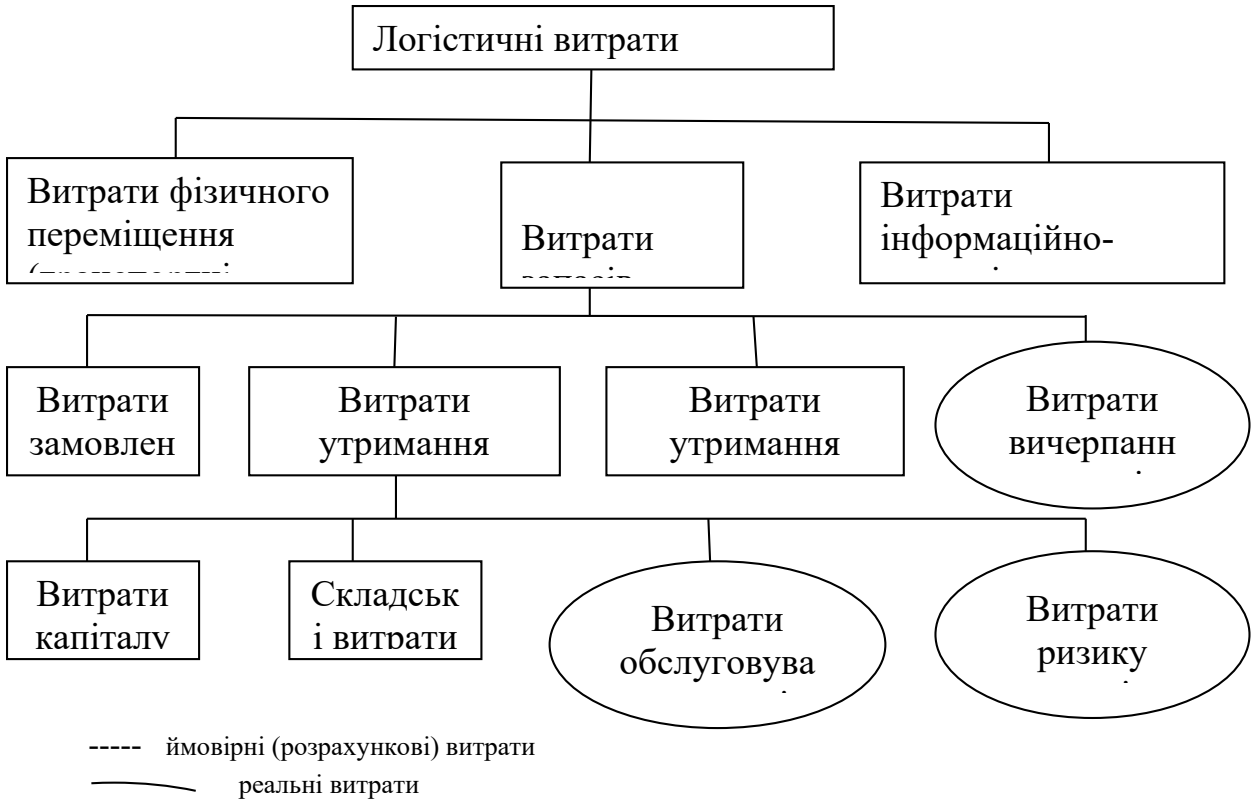


Рис. 5.2 Структуризація логістичних витрат

4. Взаємозалежність складових логістичних витрат.

Під час аналізу та оцінювання логістичних витрат принципово важливим стає комплексний підхід, який розраховується в трьох характеристиках концепції логістичних витрат:

- ✓ пріоритет загальних логістичних витрат;
- ✓ об'єктивне існування співзалежності складових логістичних витрат;
- ✓ недопущення та елімінація субоптимізації.

Прийняття будь-якого логістичного рішення, яке переслідує досягнення певної цілі, потребує ідентифікації конфлікту цілей, що дасть змогу ідентифікувати й оцінити конфлікт витрат. Реально виникає ***різноспрямована (trade off), або односпрямована (trade up) співзалежність двох або більше складових логістичних витрат,*** тому отримані оптимальні оцінки є лише субоптимальними, і щоб перевести їх у ранг оптимальних, потрібно врахувати до дослідження всі істотні зміни у рівнях витрат, і не тільки логістичних.

За допомогою концепції співзалежності складових логістичних витрат системний підхід до логістики визнає, що змінюючи логістичну діяльність, існує можливість спричинити зростання одних витрат і зменшення інших.

Позитивним нетто-ефектом таких змін має бути зменшення загальних (повних) витрат за заданого рівня обслуговування, який отримує або клієнт, або структурний підрозділ підприємства.

Можливі взаємозалежності складових витрат у формуванні повних витрат наведено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Взаємозалежності у формуванні повних (загальних) витрат підприємства

«Trade off»	***«Trade up»***
Локалізовані у групи логістичних витрат	
Одним або декілька елементів групи логістичних зростають, а інший компонент або компоненти цієї ж групи зменшуються в пропорційних (у більший або меншій) величинах	Один або декілька елементів групи логістичних витрат зростають / зменшуються – інший елемент або елементи цієї ж групи зростають / скорочуються в пропорційних (в більшій або в меншій) величинах
Локалізовані у сфері повних (загальних) витрат	
Певні елементи загальних витрат зростають, а усі інші або частина інших елементів загальних витрат зменшуються в пропорційних (в більшій або в меншій) величинах	Певні елементи загальних витрат зростають / зменшуються – усі ж інші елементи загальних витрат або певні категорії з них зростають / зменшуються в пропорційних (в більшій або меншій) величинах

Загалом чинники формування логістичних витрат можуть бути:

- локалізовані у часі (операційні, довгострокові);
- локалізовані у сфері повних витрат підприємства;
- локалізовані у сфері усіх логістичних витрат;

- локалізовані в кожній групі логістичних витрат.

Для виявлення чинників формування логістичних витрат підприємств доцільно скористатися методикою факторного аналізу, а аналізувати доцільно на різних рівнях, залежно від ступеня їхнього впливу:

- Базовий (стратегічний) рівень – якщо розглядати вплив на формування логістичних витрат просторового розміщення підприємства, типу виробництва, організації виробництва, організації постачання, організації дистрибуції.

- Перший рівень деталізації – повинен передбачати ідентифікацію чинників, які є елементами логістичної діяльності та інфраструктури в можливості генерування впливу на логістичні витрати (просторове розміщення виробництва, просторове розміщення постачальників, просторове розміщення споживачів, використання власного або стороннього транспорту, використання проміжного складування, наявність інтегрованих інформаційних систем).

- Другий рівень деталізації чинників відбувається через ідентифікацію чинників, які безпосередньо впливають на окремі елементи логістичних витрат: витрати фізичного переміщення матеріального потоку, витрати запасів та витрати інформаційно-управлінських процесів;

- Третій рівень деталізації повинні містити чинники, які власне формують кожен із зазначених вище елементів логістичних витрат згідно із розподілом таких елементів.

5. Ідентифікація й облік логістичних витрат.

Ідентифікація та оцінювання логістичних витрат, задля визначення їх ефективності в логістичній системі підприємства, повинна передбачати:

По-перше, виявлення усіх науково-визнаних і обґрунтування практично-необхідних складових логістичних витрат, згідно з класифікаційним поділом;

По-друге, аргументований порядок розрахунку усіх елементів складових логістичних витрат та ідентифікація їх величин;

По-третє, облік і аналіз слабкоструктурованих складових логістичних витрат підприємства;

По-четверте, оцінювання рівня логістичних витрат підприємства (рис.5.3)



Рис. 5.3 Ідентифікація та оцінювання логістичних витрат підприємства

Від ефективної системи обліку витрат залежить економічна ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Облік витрат – це сукупність свідомих дій, спрямованих на відображення операцій, які відбуваються на підприємстві протягом певного тимчасового періоду процесів постачання, виробництва і реалізації продуктів його праці за допомогою їх (процесів) кількісного вимірювання (в натуральних і вартісних показниках), реєстрації, групування і аналізу за чинниками, що формують собівартість готової продукції.

Логістичні витрати підприємств у сучасній системі обліку досі ще не виокремлено, проте вони наявні у звичайній діяльності, а також можуть виникати і за надзвичайних подій. Для вітчизняних підприємств найістотнішим є дослідження логістичних витрат в операційній діяльності, оскільки саме вона є визначальною для інших видів діяльності підприємств (фінансової, інвестиційної).

У табл. 5.4 зазначено місце логістичних витрат у сучасній системі обліку витрат операційної діяльності підприємства.

Таблиця 5.4

Місце логістичних витрат у сучасній системі обліку витрат

Місце логістичних витрат	Відображення за рахунками бухгалтерського обліку
Логістичні витрати, які враховуються до собівартості продукції	Дт 23 «Виробництво» - усі прямі витрати, виробничі накладні витрати, витрати від браку; Кт 23 «Виробництво» - фактична виробнича собівартість завершеної виробництвом продукції (у дебет рах. 26 «Готова продукція», 27 «Продукція сільськогосподарського виробництва»,) виконаних робіт і послуг (у дебет рах.90 «Собівартість реалізації»)
Логістичні витрати загальновиробничого призначеня (не застосовується підприємствами торгівлі)	Дт 91 «Загальновиробничі витрати» - сума визнаних загальновиробничих витрат; Кт 91 «Загальновиробничі витрати» - щомісячне, за відповідним розподілом, списання на рахунки 23 «Виробництво» та 90 «Собівартість реалізації»
Логістичні витрати, які належать до адміністративних витрат	Дт 92 «Адміністративні витрати» - сума визнаних адміністративних витрат; Кт 92 – списання на рахунок 79 «Фінансові результати»;
Логістичні витрати, які зараховані до витрат на збут	Дт 93 «Витрати на збут» - сума визнаних витрат на збут; Кт 93 «Витрати на збут» - списання на рахунок 79 «Фінансові результати»
Логістичні витрати в середовищі інших операційних витрат підприємства	Дт 94 «Інші витрати операційної діяльності» - сума визнаних інших операційних витрат підприємства; Кт 94 «Інші витрати операційної діяльності» - списання на рах.79 «Фінансові результати»

Напрями формування логістичних витрат у витратах операційної діяльності підприємства паралельно до фаз просторово-часового переміщення матеріальних потоків (рис. 5.4).

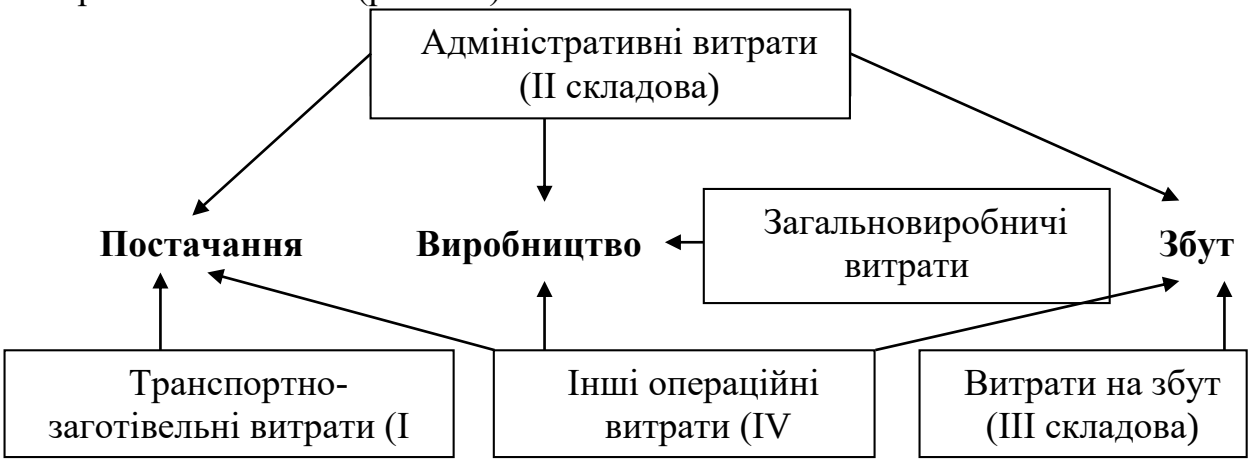


Рис. 5.4 Формування логістичних витрат у операційній діяльності підприємства

У першій групі витрат операційної діяльності підприємства формується виробнича собівартість продукції (робіт, послуг) та/або собівартість реалізованих товарів. У цій складовій витрат операційної діяльності наявні витрати, які належні за своїми функціональними характеристиками до логістичних витрат, це транспортно-заготівельні витрати. Окремі елементи логістичних витрат є у загальновиробничих витратах, які теж зараховують до собівартості.

Транспортно-заготівельні витрати (ТЗВ) охоплюють витрати на заготівлю запасів, оплату тарифів (фрахту) за навантажувально-розвантажувальні роботи і транспортування запасів усіма видами транспорту до місця їх використання, враховуючи витрати зі страхування ризиків транспортування запасів. Частина цих витрат не залежить від величини партії поставки, але залежить від кількості замовлень за період; інша частина (транспорті витрати, приймально-перевіркові витрати) залежить від величини партії поставки.

Загальновиробничі витрати підприємства, пов’язані із обслуговуванням і створенням для підрозділів необхідних умов виробництва, становлять складову виробничої собівартості продукції (робіт, послуг). Вони розподіляються на змінні і постійні. Змінні загальновиробничі витрати розподіляються на кожен об’єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, машино-годин, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат) на основі фактичної потужності звітного періоду. Такі витрати належать до виробничої собівартості виробленої продукції. Постійні загальновиробничі витрати розподіляються на дві частини: *розподілену* – списується на виробничу собівартість продукції, *нерозподілену* – на рахунок собівартості реалізації в період виникнення.

Адміністративними витратами є загальногосподарські витрати, що виникли протягом звітного періоду під час операційної діяльності підприємства у зв'язку з його управлінням і обслуговуванням. До них належать витрати, пов'язані із управлінням підприємством, витрати на утримання та обслуговування основних засобів, інших необоротних матеріальних активів загальногосподарського призначення, витрати на обслуговування виробничого процесу, податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що враховуються до виробничої собівартості продукції). У межах операційної діяльності логістичне адміністрування (управління) забезпечується через організацію і контроль логістичних процесів менеджерами служби логістики на загально-господарському рівні.

Витрати, що пов'язані зі збутом. З причини посилення мегатенденцій, передусім глобалізації, їх значення істотно зростає. Виокремлення логістичних витрат дистрибуції необхідно для побудови ефективного і дійового управління дистрибуцією.

Логістичні витрати дистрибуції – це сума витрат реалізації усіх функцій, що забезпечують фізичний перебіг продукції від виробника до кінцевого споживача (обслуговування замовлень, зберігання та управління запасами, утримання складів, транспортування, пакування, консолідація / деконсолідація), збільшена на оцінену величину витрат вичерпання запасів у будь-якій ланці системи дистрибуції через її неякісне функціонування.

Інші витрати операційної діяльності, обслуговуються на однойменному рахунку. Можна зазначити і характеризувати логістичні витрати у витратах іншої операційної діяльності, які обслуговуються на субрахунках (946, 947, 948, 949) рахунку 94 «Інші витрати операційної діяльності».

У сучасних умовах логістичні витрати є агреговані і упорядковані вздовж місць їх виникнення, що віддзеркалює функціонально-організаційну структуру підприємства. Аналіз витрат і ефективності логістичних процесів у таких умовах є надзвичайно важким. Непрозорість витрат сфери логістики, а також проблеми, пов'язані із аналізом логістичних процесів, становлять основний аргумент, щоб у діяльності підприємств застосовувалась концепція АВС-рахунку.

6. Логістичний контролінг.

Удосконалення управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потокам містить значний потенціал зростання ефективності діяльності підприємства внаслідок застосування нових прогресивних способів і підходів, зокрема таких, як логістика і контролінг, що забезпечують цільову реалізацію функцій менеджменту.

Контролінг є новим інструментом у теорії і практики управління, який поєднує елементи бюджетування, управлінського обліку, економічного аналізу та управління.

Він забезпечує методичну й інструментальну базу для здійснення основних функцій управління (менеджменту): планування, організація, керівництво, мотивація та контроль, а також слугує допоміжним інструментом для адекватного розуміння ситуації всередині організації для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Розрізняють два види контролінгу – **оперативний і стратегічний.**

Методи оперативного контролінгу дають змогу оперативно управляти прибутком. Оперативний контролінг є засобом такого управління, а також засобом вияву і ліквідації оперативних «вузьких місць» у сферах постачання, виробництва, реалізації і управління, тобто у межах часового горизонту.

Методи стратегічного контролінгу спрямовані на найшвидше знаходження майбутніх «вузьких місць» економічного зростання поза часовим горизонтом.

Кінцева мета оперативних методів контролінгу – забезпечення прибутковості і ліквідності, а стратегічних методів – забезпечення існування підприємства та ліквідності.

Практичні інструменти і принципи стратегічного управління, що використовує стратегічний контролінг:

- ✓ Матричні аналітичні інструменти;
- ✓ Алгоритми роботи з «слабкими» і «сильними» сигналами;
- ✓ Принципи керування попитом та пропозицією;
- ✓ Принципи фінансової оцінки стратегічних планів;
- ✓ Сценарний аналіз;
- ✓ Функціонально-вартісний аналіз;
- ✓ Стратегічне управління витратами.

Суть логістичного контролінгу як інструменту управління підприємством, полягає в адаптації системи контролінгу до управління логістичними процесами на основі постійного моніторингу показників діяльності логістичної системи.

Для ефективного управління підприємством з використанням логістичного підходу треба враховувати такі умови:

- Наявність стратегічних цілей підприємства;
- Відповідне розроблення тактичних цілей для досягнення поставленої стратегічної мети;
- Вибір одиниці вимірювання, що визначається поставленою метою, нормами або контрольними цифрами у вибраних одиницях;
- Здійснення порівняння інформації про управлінський процес із стандартами, нормами, контрольними цифрами;
- Ухвалення рішень і контрольних дій за наслідками порівняння;
- Контроль результатів управлінської діяльності.

Схема та основні етапи логістичного контролінгу (рис. 5.5-5.6)

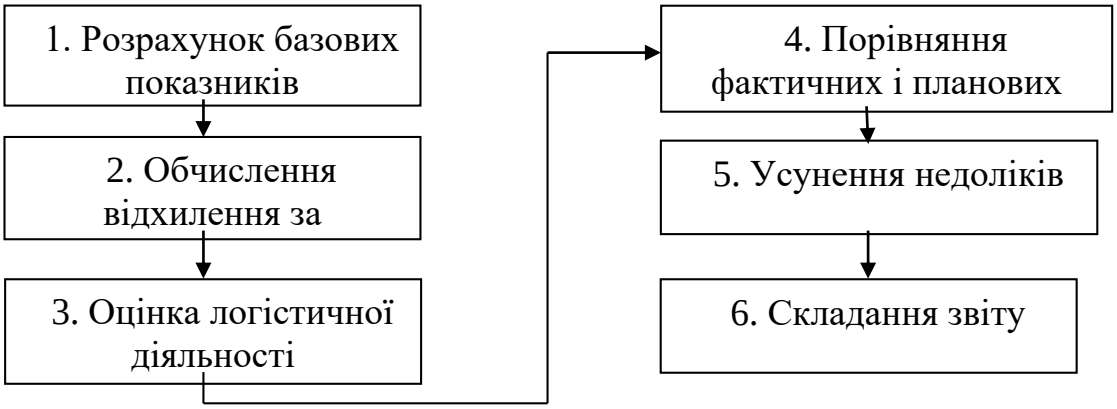


Рис. 5.5 Етапи елементарного процесу логістичного контролінгу

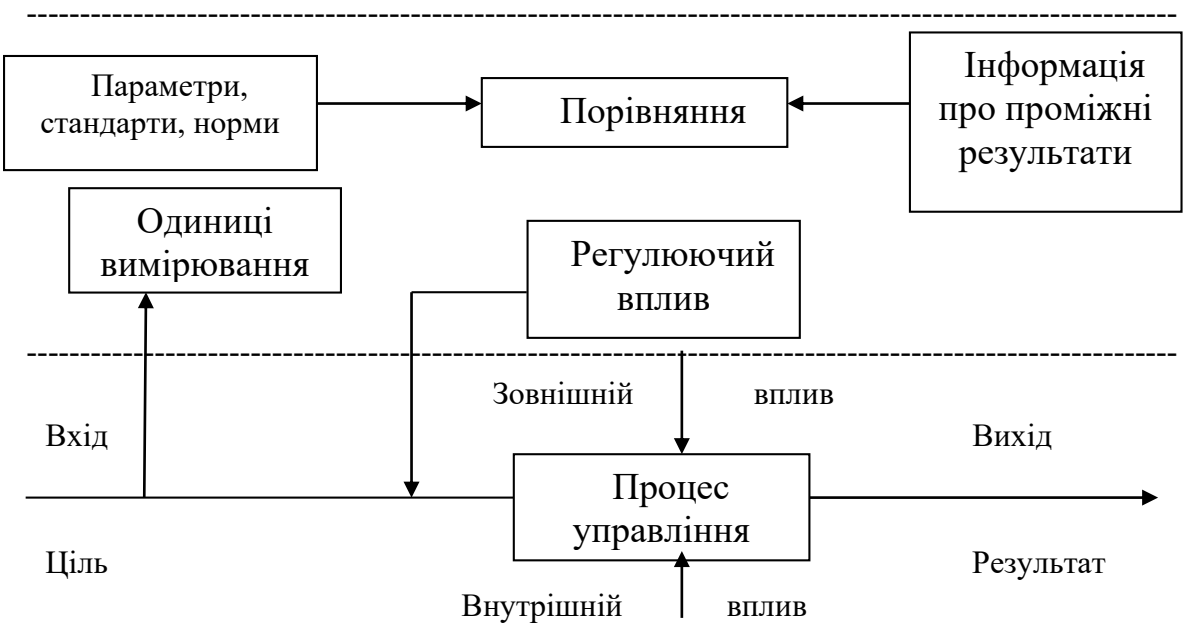


Рис. 5.6 Схема контролінгу в логістичній системі

Будь-яка система управління має вхід, тобто певну мету залежно від рівня ієрархії управління. Як дізнатися, що реалізація цілей, визначених на початку циклу управління , є успішною. Успіх в одному аспекті діяльності може привести до невдачі в іншому. Вибір параметрів оцінки діяльності, сенс якої – досягнення цих цілей, диктує тип одиниць вимірювання результатів діяльності. З цього етапу і починається контролінг.

Не менш важливий етап – отримання інформації по каналах зворотного зв'язку про проміжний результат. На цьому етапі важливо не помилитися в інтервалі часу отримання інформації та в її обсязі.

Контролінг логістичних систем – це впорядкований і за можливості безперервний процес оброблення логістичних даних для виявлення відхилень або розбіжностей між плановими і фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень для виявлення причин розбіжностей, який проходить певні етапи.

У розширеному вигляді основну ідею логістичного контролінгу можна подати схематично так (рис. 5.7). Підходи до логістичного контролінгу (табл. 5.5).

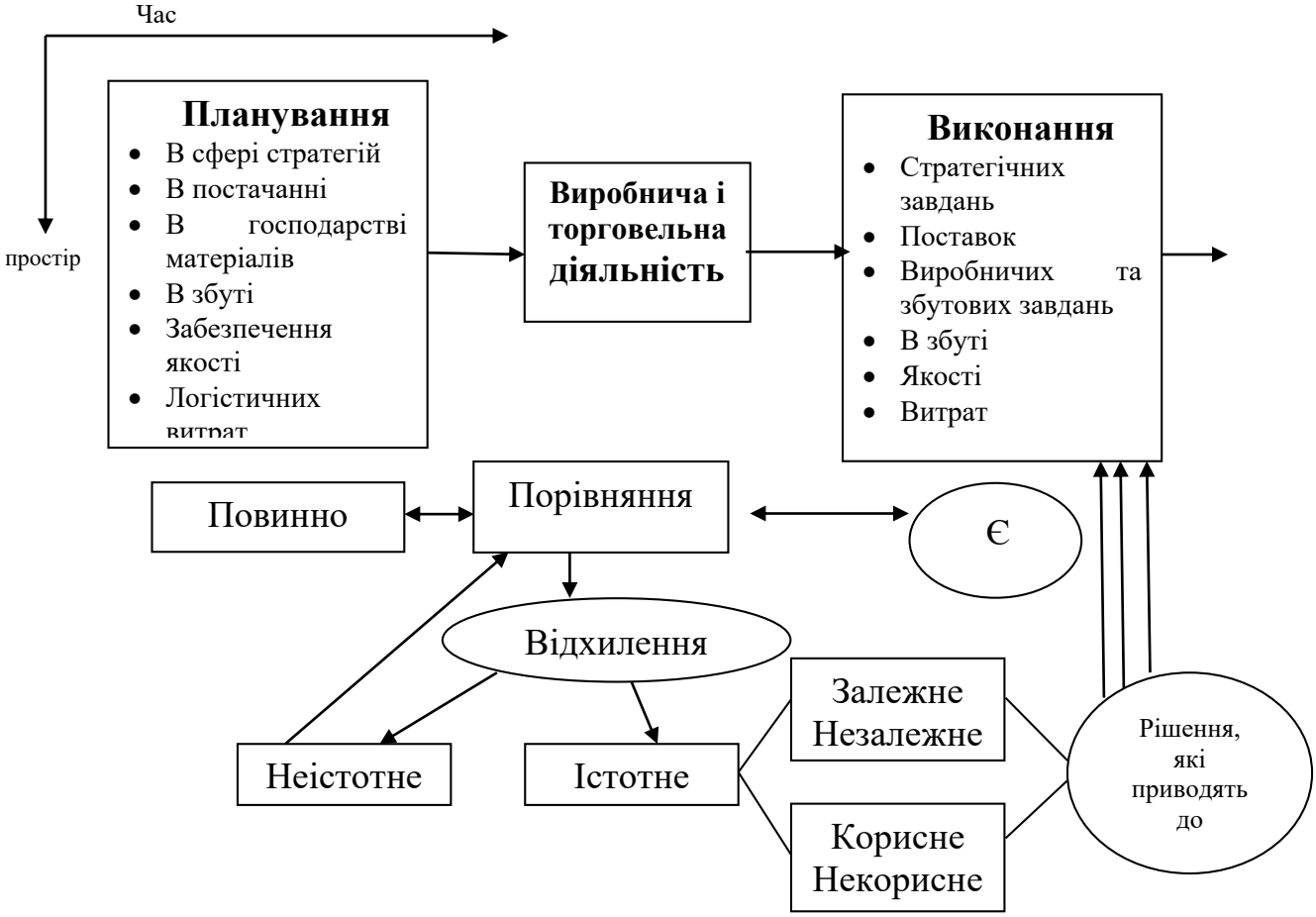


Рис. 5.7 Ідея логістичного контролінгу

Таблиця 5.5

Підходи до реалізації ідеї логістичного контролінгу залежно від концептуального рішення щодо моніторингу відхилень та прийняття коригуючих рішень

Підхід	Характеристика
1. Усунення відхилень (порушень), які виникають у процесах, за якими ведеться спостереження	Контролінг полягає у моніторингу вихідних станів і протидії можливій появі відхилення у майбутньому або у контролі за тим, щоб пакет логістичної послуги був реалізований у повному розмірі
2. Компенсації відхилень	Контролінг полягає у моніторингу вихідних станів і прийняття заходів, що компенсують негативний вплив майбутніх відхилень. У такому разі можлива конфронтація

	відхилень (порушень) у вхідних станах логістичного процесу зі зразком вихідного стану
3. Вирівнювання відхилень	Контролінг полягає у вирівнюванні відхилень, його можна застосувати однаково як окремими ланками, так і головним регулятором логістичного процесу, оскільки основою регуляції контролінгу є вже не тільки відхилення (порушення) на стороні входу або виходу, але самі вихідні й вхідні стани процесу або його частини
4. Програмного управління	Контролінг полягає у порівнюванні відхилень у посередніх вихідних станах реалізованого процесу з його зразковим посереднім станом (нормою). Якщо ідентифіковані різниці (порушення) виявляться більшими, ніж ті, які були прийняті за допустимі, будуть появлятися частіше, аніж на це вказує прийнятий рівень істотності, і на додаток у спосіб регулярний, то це може означати, що в умовах (оточенні) цього виду процесу відбулися настільки істотні зміни, що існуючий зразок (модель), який описує цей процес, є вже неадекватним до дійсності, яку він описує, і не може вже далі бути стандартом.
5. Адаптаційного управління	Контролінг полягає в утриманні стану логістичного процесу у цьому періоді (етапі), залежно від станів цього процесу, які були досягнуті у попередніх періодах.
6. Управління відслідковуванням	Контролінг ґрунтується не на використанні зразків, які побудовані на пріоритетності часу (так, як у програмному контролінгу) чи стану процесів, які були досягнуті на попередніх етапах (адаптаційний контролінг), а на побудові такого зразка, що дає змогу концентрувати увагу на станах, які приймають певні елементи оточення процесу, зокрема ті, які не можуть бути довільно змінені.
7. Антиципаційного управління	Антиципаційний контролінг (передбачаючий) полягає у визначенні і доведенні до майбутнього стану процесу з випередженням, який дорівнює періоду, що є необхідним для досягнення цим процесом наміченого результату, завдяки застосуванню певних інструментів. Цей тип повинен бути застосованим передовсім у стратегічному і тактичному контролінгу

Звіт про виконання – це звіт, у якому наведені порівняні заплановані та фактичні показники та розрахунок відхилень на дві групи: відхилення, що виникли внаслідок планування, і відхилення, що з'явилися як результат логістичної діяльності. Звіт про виконання забезпечує зворотний зв'язок, звертаючи увагу керівництва підприємства на істотні відхилення від очікуваних результатів, що дає можливість здійснювати управління в разі відхилень. Для логістичного контролінгу необхідно вибрати певну систему логістичних показників.

Групи показників логістичного контролінгу:

❖ Структурні і граничні показники (кількість персоналу, кількість і вид транспортних засобів, наявні потужності, норма планових видатків. Обсяг замовлень);

❖ Показники прибутковості (час транспортування одиниці замовлення, потужність транспортування, продуктивність персоналу, пропускна здатність складу, рівень завантаження потужностей);

❖ Показники економічності (витрати на одиницю замовлення, витрати на одиницю товару, експлуатаційні витрати на транспортні засоби, рівень складського запасу, витрати, спричинені дефіцитом);

❖ Показники якості (рівень обслуговування, якість надання послуг, періодичність виникнення помилок).

Ці показники конкретизуються для логістичних підсистем, насамперед для логістики постачання, виробництва, збуту й логістики транспортування, складування, пакування (рис. 5.8).

Під час контролювання роботи логістичної системи важливо, щоб менеджер з контролінгу був висококваліфікованим фахівцем, у якого є навички розрахунку параметрів системи з використанням ЕОМ і без його використання, тому що від точності визначення параметрів якості, правильно вибраних пріоритетів діяльності й шляхів вдосконалення логістичної діяльності залежать рівень підвищення показників і напрями вжитих заходів.



Рис. 5.8 Складові контролінгу в системі логістики

На підприємствах необхідними розрахунками й контролем діяльності займається відділ контролінгу. Водночас, оскільки важливою є інтеграція контролінгу і логістики, то такі функції повинна виконувати служба логістики.

Зокрема в обов’язки логіста-контролера повинен входити не тільки аналіз логістичних витрат, а й визначення їхніх відхилень, використання сучасних інструментів аналізу відповідно до специфіки логістичної діяльності підприємства. Особливу увагу потребують центри відповідальності, в яких безпосередньо зосереджуються витрати. Також логістичний підхід зауважує на важливості оптимізації витрат, управлінні ризиками, ефективному вирішенні конфлікту витрат і синергетичній взаємодії усіх учасників і процесів логістичної діяльності.

Висновки

Логістичні витрати на підприємствах становлять від 5 до 35% від обсягу продажів. Відтак, від правильності та коректності розрахунку, обліку, аналізу та планування логістичних витрат як складової повних витрат залежать фінансові результати підприємства, зокрема можливості, які відкриваються завдяки елімінації зайвих витрат щодо здійснення додаткових інвестицій у нові виробничі технології, обладнання, інформаційно-комп’ютерні системи, рекламу, маркетингові дослідження. За характером переважної частини логістичних витрат, вони є непрямими, а відтак існує проблема коректності їх зарахування на конкретні об’єкти витрат. Зокрема, на реалізацію цього завдання спрямований АВС-рахунок витрат.

Першою складовою логістичних витрат за розподілом їх залежно від процесів є витрати фізичного переміщення матеріальних потоків. Другою складовою є витрати запасів, що містять такі складові: витрати замовлень; витрати утримання запасів у дорозі; витрати утримання запасів на складі; витрати вичерпання запасів. Третьою складовою є витрати інформаційно-управлінських процесів, що зумовлюються потребою управління просторово-часовим переміщенням матеріально-фінансово-інформаційними та іншими потоками підприємства.

Найскладнішою (слабкоструктурованою) частиною логістичних витрат з погляду обліку та ідентифікації є витрати запасів, які на сучасних вітчизняних підприємствах здебільшого не плануються. З позиції пріоритетності загальних витрат наявна різноспрямована (trade off), або односпрямована (trade up) співзалежність двох або більше складових логістичних витрат. За допомогою концепції співзалежності складових логістичних витрат системний підхід до логістики визнає, що змінюючи логістичну діяльність існує можливість спричинити зростання одних витрат і зменшення інших. Водночас, позитивним нетто-ефектом таких змін має бути зменшення загальних (повних) витрат за заданого рівня обслуговування, який отримує або клієнт, або структурний підрозділ підприємства.

З погляду відображення логістичних витрат у теперішній системі обліку існує проблема їх ідентифікації та оцінювання, оскільки за чинним законодавством вони не виокремлені в окрему категорію. Водночас реальне існування логістичних витрат в операційній діяльності підприємств

підтверджується узгодженням їх з операційними витратами. Зокрема можна говорити про існування логістичних витрат у групі загальновиробничих, адміністративних, транспортно-заготівельних витрат, а також витрат на збут та інших операційних витрат. Важливим інструментом у теорії і практиці управління, який поєднує елементи бюджетування, управлінського обліку, економічного аналізу та управління, виступає контролінг.

Контролінг логістичних систем – це впорядкований і за можливості безперервний процес оброблення логістичних даних для виявлення відхилень або розбіжностей між плановими і фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень для виявлення причин розбіжностей, який проходить певну низку етапів.

Питання для самоконтролю

1. Що таке логістичні витрати? Який їх склад та структура?
2. Охарактеризуйте склад витрат запасів як ключового елемента логістичних витрат.
3. Наведіть графічну інтерпретацію витрат замовлення залежно від кількості замовлень та розміру одного замовлення.
4. Розкрийте зміст та структуру витрат утримання запасів на складі. Подайте розрахункові формули для визначення кожної їх складової.
5. Розкрийте зміст витрат утримання запасів у дорозі.
6. Розкрийте зміст витрат вичерпання запасів.
7. Які взаємозалежності існують у формуванні повних (загальних) витрат підприємства?
8. Що таке облік витрат? Як слід проводити облік логістичних витрат?
9. У чому полягає економічний зміст контролінгу? Які особливості логістичного контролінгу?