

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто питання управління й оптимізації логістичних витрат, як факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено результати впливу витрат на прийняття логістичних рішень, виділено критерії їх формування. Внесено пропозиції щодо раціонального управління логістичними витратами на підприємстві. Ключові слова: витрати, логістика, конкурентоспроможність.

Рассмотрен вопрос управления и оптимизации логистических расходов, как факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Обобщены результаты влияния расходов на принятие логистических решений, выделены критерии их формирования. Внесены предложения относительно рационального управления логистическими расходами на предприятии. Ключевые слова: расходы, логистика, конкурентоспособность.

The problem of management and optimization of logistics costs, as factor of increasing competitiveness, has been considered. Generalized the results of the influence of cost of logistics solutions, selected criteria for their formation. Suggestions for rational management of logistic costs. Keywords: charges, logistic, competitiveness.

Постановка проблеми. Після переходу України до ринкового типу економіки, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є дуже актуальним. Це створює ряд проблем. На чільному місці стоїть проблема ефективності функціонування логістичних систем різного рівня, які формуються на базі економічних систем підприємств. Зростаюча тенденція підвищення загальних витрат у порівнянні із зростанням загальних доходів, підвищення собівартості продукції, зниження ефективності бізнесу разом із зростанням рівня конкуренції зумовили практичну значимість і актуальність управління логістичними витратами підприємства з метою підвищення ефективності логістичних систем. Наявність достовірної інформації про логістичні витрати, чіткий порядок їх відображення в кінцевих результатах створюють діючі стимули ефективної діяльності. Тому дана проблема є актуальною і потребує своєчасного вирішення.

Аналіз останніх досліджень У своїх працях Голов С.Ф.[1], Савчук В.П.[2], Петренко С.Н.[3], хоч і досліджують основні важелі управління логістичними витратами під час здійснення виробничо-господарської діяльності, та на жаль, вони розкривають це питання недостатньо. Так як логістика для розвитку сучасного підприємства має вагомe значення, то виникає потреба у пошуку критеріїв для прийняття раціональних управлінських рішень в логістичному процесі. Сьогодні у роботах Уотерса Д.[4], Криківського Є.В.[5], Окландера М.А.[6] широко розглядається питання особливостей логістичної діяльності та суб'єктів господарювання у сучасних умовах. Однак, саме фактори впливу й управління витратами хотілося б розглянути більш детально. Оскільки, саме цей вплив для вітчизняних підприємств є вагомим важелем в прийнятті управлінських рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розвитку підприємства на ринку.

Формулювання цілей статті. Узагальнення типових логістичних рішень у діяльності підприємств, що займаються виробництвом та реалізацією продукції; виділення основних критеріїв, що дають змогу формувати відповідні логістичні рішення щодо логістичних витрат; підбір інструментарію формування логістичного рішення; вибір напрямків управління витратами для забезпечення конкурентоспроможного розвитку є метою дослідження.

Вклад основного матеріалу дослідження:

Науковці трактують поняття «логістичні витрати» по-різному.

1) Логістичні витрати – це витрати пов'язані з придбанням, зберіганням, рухом та розподілом товарів. [7, 28]

2) Логістичними витратами слід вважати витрати, пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача. [8, 35]

В нашій статті логістичними витратами будемо вважати всі витрати пов'язані з логістичними операціями.

Основу логістичних витрат складають витрати на виконання логістичних операцій.

Логістика використовує концепцію «сукупних витрат», згідно з якою всі необхідні операції переміщення і сортування матеріалів і продукції розглядаються як єдине ціле.

Логістичні витрати, як і інші витрати підприємства, згідно з п. 11 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» встановлюються підприємством, виходячи з особливостей його виробничо-господарської діяльності, технології, територіального розміщення тощо. При цьому, переліку і складу статей логістичних витрат не наводиться. [7, 21]

Потрібно враховувати, що у складі загальних логістичних витрат враховуються ще витрати прибутку від замороження матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції в запасах, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання, виробництва, дистрибуції готової продукції споживачам логістичного сервісу. Цей збиток зазвичай оцінюється як зменшення обсягу продажів, скорочення частки ринку, втраті прибутку, втрата клієнтів тощо. Отже, до складу логістичних витрат крім фактичних входять також витрати втрачених можливостей (навіяні).

Витрати втрачених можливостей (навіяні витрати) — це втрачена вигода, пов'язана з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним способом, який виключає застосування іншого можливого варіанта, що забезпечує отримання прибутку. [8, 231]

Чинники, що впливають на розмір логістичних витрат:

1. Внутрішні чинники:

- Розмір бізнесу;
- Складність структури асортименту і в результаті складність структури використовуваних матеріалів;
- Складність структури виробництва;

- Ступінь складності фізичних потоків матеріалів і незавершеного виробництва на підприємстві;

- Обсяг запасів тощо.

2. Зовнішні чинники:

До них відносяться перш за все елементи управління і функціонування економіки, які формують дії тих чи інших симптомів і впливають на витрати.

До них належать зокрема:

- Процентна ставка за кредитами, а іноземний капітал використовується для фінансування інвентаризації;

- Ставка податку на майно;

- Ставка податку на транспортні засоби;

- Екологічні платежі;

- Рівень цін, на оплату послуг зовнішньої логістики;

- Оцінка амортизації основних засобів.

В економічній літературі наводиться багато характеристик видів витрат. Так, наприклад, вітчизняні науковці класифікують витрати за такими характеристиками (рис.1)



Рис.1 Класифікація витрат [8, .234]

На нашу думку, основні логістичні витрати краще ілюструє рис. 2



Рис. 2 Основні логістичні витрати [8, ст. 235]

Безпосередніми статтями витрат заготівельної логістики є транспортування сировини та напівфабрикатів, їх зберігання та контроль за надходженням матеріалів. У виробничій та розподільчій логістиці витрати пов'язані здебільшого зі зберіганням напівфабрикатів та готової продукції, її пакуванням та сортуванням, реалізацією і транспортуванням, а також з управлінською діяльністю та виконанням низки інших операцій.

Через те що транспортування, зберігання запасів і складування продукції є інтегрованими логістичними функціями і витрати, пов'язані з їх виконанням, можуть виникати багаторазово протягом логістичного ланцюга, окремі вчені вирізняють їх особливо. Проаналізувавши теоретичні підходи щодо складу логістичних витрат, ми взяли за основу працю Димарчука С.М.

Основним принципом, на якому базується управління логістичними витратами, є концепція загальних витрат, або повної вартості, введена Г. Льюїсом, Дж. Каллітоном і Дж. Стілом. Вони показали, як підхід з позицій загальних витрат виправдовує використання дорогого повітряного транспорту. Основна ідея полягала в такому: якщо швидкість і надійність авіаперевезень сприяють зниженню або усуненню інших витрат (зокрема, на складування і зберігання запасів), високі транспортні витрати обґрунтовуються зниженням загальних витрат. Пропонована вказаними вченими схема описує аналіз співвідношень різних видів витрат і показує, як загальні витрати можна зменшити завдяки ретельній інтеграції логістичних операцій.

Розглянувши види та склад даних логістичних витрат, можна сказати, що управління ними є досить складним процесом для вітчизняних підприємств. Відсутність бачення того, як необхідно управляти логістичними процесами та діями в умовах глобалізації ринків, а також відсутність на підприємстві, згідно з організаційною структурою особи, яка несе відповідальність за оптимізацію логістичних процесів, відсутність довготермінового плану покращення діяльності підприємства та задоволення потреб споживачів, недостатня уніфікація даних у межах підприємства, відсутність інтегрованої комп'ютерної системи для управління логістичними процесами підприємства, відсутність необхідних і уніфікованих критеріїв оцінки діяльності підприємства та недостатність освічених, кваліфікованих працівників і керівників

для управління логістичними витратами свідчать про проблеми підприємства у сфері управління логістичними витратами.

Таблиця 1

Склад логістичних витрат [8, 236-238]

Логістичні витрати	Склад логістичних витрат
На постачання	<p>Витрати на дослідження ринку закупівель</p> <p>Витрати на утримання постачальницького персоналу Представницькі витрати та витрати з відряджень працівників постачання</p> <p>Витрати, пов'язані із затримками виробництва через неналежне постачання</p> <p>Витрати на приймання продукції і підготовку її до виробничого споживання</p> <p>Витрати на подання та оформлення замовлень, укладення договорів</p> <p>Витрати на підтримку контактів з постачальниками .</p> <p>Витрати на вибір і оцінку постачальників</p> <p>Витрати на контроль за дотриманням умов договорів постачання</p>
На організацію та управління виробництвом	<p>Витрати НДЦКР, конструкторську та технологічну підготовку виробництва</p> <p>Витрати на переналадження устаткування і його простоювання через неякісне управління виробництвом</p> <p>Витрати заміщення</p> <p>Витрати на технічне забезпечення якості продукції</p> <p>Витрати на складання графіків виробництва</p> <p>Витрати на внутрішньовиробничі переміщення</p> <p>Вартість бракованої продукції</p> <p>Витрати на видалення відходів та утилізацію</p>
На розподіл	<p>Витрати на дослідження споживчого ринку</p> <p>Витрати на опрацювання замовлень споживачів</p> <p>Витрати на підтримку контактів зі споживачами</p> <p>Представницькі витрати та витрати з відряджень працівників збуту</p> <p>Витрати на оплату послуг торгових посередників</p> <p>Витрати на передпродажний і післяпродажний сервіс</p> <p>Витрати на організацію зворотних матеріальних потоків</p> <p>Штрафи споживачам за невчасне постачання продукції</p> <p>Втрати реалізації через невиконання замовлень клієнтів</p>
На транспортування	<p>Витрати, пов'язані з підготовкою продукції до відвантаження (перевірка кількості, якості, маркування, упакування)</p> <p>Витрати на вантажно-розвантажувальні роботи;</p> <p>Оплата вартості транспортування продукції стороннім організаціям</p> <p>Витрати на зберігання продукції в пунктах перевантаження</p> <p>Витрати на паливо, мастильні матеріали, електроенергію, пов'язані з операціями пересування</p> <p>Витрати на технічне обслуговування та поточний ремонт рухомого транспортного складу</p> <p>Витрати на утримання водіїв</p> <p>Амортизація рухомого транспортного складу</p>

	<p>Витрати на утримання виробничо-технічної бази структури різних видів транспорту</p> <p>Витрати на страхування вантажу</p> <p>Оплата митних тарифів, податків і зборів при перетині митного кордону</p>
<p>На утримання складів і зберігання запасів</p>	<p>Вартість запасів</p> <p>Орендна плата за складські площі</p> <p>Витрати на охорону складських приміщень</p> <p>Експлуатаційні витрати (електроенергія, тепло- і водопостачання, поточний ремонт)</p> <p>Амортизація складських будівель та устаткування</p> <p>Витрати на утримання складського персоналу</p> <p>Витрати на кількісне та якісне приймання продукції</p> <p>Витрати за операціями з тарою та упакування</p> <p>Збитки від зберігання запасів (псування продукції, погіршення якості, уцінка, списання, природні збитки, моральне старіння, крадіжки)</p> <p>Відсоткові ставки за банківський кредит</p> <p>Витрати на комплектацію продукції</p> <p>Витрати, пов'язані з дефіцитом запасів (недоотримані надходження від збуту, додаткові витрати, спричинені затримками у виробництві продукції, штрафи, які накладаються за зрив термінів постачання продукції замовникам, і втрати від іммобілізації коштів у запасах</p>
<p>На утримання підсистеми інформаційного забезпечення</p>	<p>Витрати на утримання працівників, які управляють логістичними процесами</p> <p>Сплата консультаційних послуг сторонніх організацій з управління логістичною діяльністю</p> <ul style="list-style-type: none"> • Витрати, пов'язані з діловодством (канцелярські, поштові, експлуатації організаційної та обчислювальної техніки, за собів зв'язку та ін.) • Амортизація обчислювальних машин, оргтехніки, приміщень та інвентаря • Витрати на утримання адміністративних приміщень • Витрати на навчання логістичного персоналу всіх рівнів

Проблеми управління логістичними витратами на підприємстві зумовлюють необхідність переходу від функціонально-орієнтованої до процесно-орієнтованої системи управління підприємством.[9, 26]

Управління витратами є основним інструментом отримання конкурентної переваги. Отже, щоб приступити до їх регулювання, треба визначити за яким алгоритмом підприємство буде здійснювати цей процес .

Виділяють такі етапи:

- 1) безперервний аналіз і планування витрат ;
- 2) моніторинг витрат у процесі здійснення діяльності ;
- 3) контроль і зниження витрат;[10, 567]

1. *Безперервний аналіз і планування логістичних витрат.* На даному етапі управління витратами зосереджує увагу на основних сферах логістич-

ного управління з виділенням логістичних операцій, що є центрами затрат на підприємстві. Такий підхід дає змогу формувати основні логістичні рішення, які найбільше впливають на рівень витрат і визначають шляхи управління ними. До типових логістичних рішень у функціонуванні виробничого підприємства належать:

- вибір оптимальної спеціалізації виробництва;
- вибір технології;
- вибір транспортно-складських технологій;
- обґрунтування політики запасів;
- оптимізація використання технологічного часу;
- визначення величини партії, виробничої партії, партії поставок [5, 223].

Разом з тим, реалізуючи логістичні функції у зовнішньому середовищі, підприємству доводиться приймати інші типи логістичних рішень, пов'язаних із вибором посередників, транспортних експедиторів, гуртових складів.

1. *Моніторинг витрат у процесі здійснення діяльності.* Цей процес передбачає безперервну систему спостереження і контролю за рівнем логістичних витрат та чинників, що їх зумовлюють. Основна мета моніторингу - отримання своєчасної, об'єктивної, релевантної інформації про рівень витрат об'єкта дослідження, її системна оцінка та аналіз для розроблення пропозицій та прийняття рішень щодо корегуючих заходів. Моніторинг витрат на підприємстві здійснюють відповідні структурні підрозділи, як правило, служби контролінгу, внутрішнього аудиту або ж традиційні для вітчизняної практики підрозділи бухгалтерії та планово-економічні служби. До основних завдань, які виконує моніторинг у процесі управління витратами, можна віднести: інформаційне забезпечення процесу прийняття рішення; можливість оперативного аналізу; формування пакета аналітичних документів, орієнтованих на оцінку варіантів логістичних рішень і вибір оптимальних варіантів відповідно до вибраної стратегії підприємства; виділення структури та чинників, що найбільше впливають на величину витрат.

3. *Контроль і зниження витрат.* Контроль за рівнем логістичних витрат є безперервним процесом, основним завданням якого є зменшення ймовірності їх зростання через застосування системи превентивних заходів та заходів оперативного регулювання.

Контроль за витратами здійснюється у системі логістичного управління як результат реалізації функції контролю і охоплює передусім ті рішення, які найбільше впливають на формування конкурентних переваг підприємства. Результатом контролю за рівнем логістичних витрат є рішення про їх збільшення чи зменшення. Зокрема рішення щодо доцільності "худих" стратегій наголошує на їх зниженні, а рішення у межах динамічних стратегій, які найбільше враховують запити і потреби споживачів, обґрунтовують необхідність їх збільшення, щодо досягнення конкурентних переваг на основі управління витратами вимагає пошуку заходів, які б уможливили зменшу-

вати логістичні витрати, зберігаючи конкурентні позиції на ринку. Особливо важливим контроль логістичних витрат є на торговельному підприємстві. [12]

Виділяють три основні підходи щодо зниження:

- аналіз структури витрат і зменшення критичних видів діяльності;
- аналіз порівняльних показників;
- аналіз чинників витрат [2с. ,359].

Разом з тим сучасним підходом до управління витратами є використання сучасних методів створення конкурентних переваг на основі управління витратами, зокрема:

метод цільових затрат Target Costing - засіб управління витратами, що застосовується для зниження будь-яких витрат, пов'язаних з товаром упродовж усього періоду його життєвого циклу, шляхом об'єднання зусиль виробничих, конструкторських, дослідних, маркетингових і економічних підрозділів компанії;

- метод поступового зниження витрат за принципом японської системи Kaizen Costing, в основу якої покладено організаційні заходи, які залучають менеджерів усіх рівнів, інженерів, техніків і працівників до процесу неперервного пошуку поліпшень і способів підвищення ефективності безпосередньо на своїх робочих місцях;

- система JIT "точно в строк" орієнтована на зменшення витрат мінімізацією тривалості виробничого циклу на основі використання принципу "виробництво не запускається, доки не отримано замовлення";

- метод бенчмаркінгу - нова технологія, яка дає змогу виділяти та порівнювати ключові індикатори різних аспектів діяльності підприємства.

З цього слідує, що контролюючи логістичні витрати за допомогою сучасних підходів і методів, підприємство матиме змогу вчасно виявити відхилення та стабілізувати їх. [10, с.570]

Висновки та перспективи подальших досліджень

Якби цілі не ставила перед собою організація, вона зіставляє два критерії - критерій доходу і критерій витрат. І якщо доходи відкривають певні можливості перед організацією, то витрати їх корегують залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників середовища функціонування, що впливають на них. Розглянутий у роботі підхід щодо управління витратами на основі детального дослідження процесу прийняття логістичного рішення дає змогу визначити передумови їх формування, моніторингу та контролю за фактичними результатами з метою формування такого рівня логістичних витрат, який би забезпечив підприємству конкурентні переваги.

Отже, реалізація основних етапів процесу формування та прийняття логістичних рішень повинна супроводжуватись врахуванням зазначених положень управління витратами. Такий підхід забезпечує вирішення таких питань: стратегічне управління витратами; організація діяльності з контролю і зниження витрат; формування філософії постійного зниження витрат на основі сучасних методів створення конкурентних переваг.

Подальшого дослідження потребує питання формування моделі управління логістичними витратами та визначення впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ на їх рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голов С.Ф. Управлінський облік. [Текст] К: Лібра, 2006.
2. Савчук В.П. Практическая энциклопедия: [Текст] Финансовый менеджмент. — К: Издательский дом "Максимум", 2005.
3. Петренко С.Н. Контроллинг: [Текст] Учеб. пособие. -К: Ника-Центр, Эльга, 2004.
4. Уотерс Д. Логистика: управление цепью поставок [Текст] /Пер. с англ. -М.: ЮНИТИ, 2003. _503 с.
5. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії: Підручник. [Текст]— Львів: "Інтелект-Захід", 2004. _416с.
6. Окландер М. Логістичний сервіс і методика розрахунку логістичних затрат [Текст] /Економіка України. _1998. -№ 8.
- 7.Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: [Текст] Пер с англ. – М.:Олимп-Бизне,2001. – 640с
8. Димарчук С. М. Логістична система управління та її взаємозв'язок з стратегією підприємства [Текст] // Вісник ДУ “Львівська політехніка”, 2000.— № 390.— С. 20–22.
9. Пономарьов Ю.В. Логістика: Навч. Посіб. [Текст] – К.: Центр навч.літ., 2003., с. 217-219.
10. Карий О.І. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Національний університет “Львівська політехніка”, Львів, 2003
11. А.С. Полянська Управління витратами у системі логістичних рішень підприємства [Текст] //Вісник ДУ “Львівська політехніка”
12. Гурч Л.М. "Логістичне управління як фактор оптимізації витрат на торговельному підприємстві". Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції "Маркетингові дослідження в Україні, СНУ, Луганськ" [Текст]. 2001 рік, травень.