

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

© Полянська А.С., 2008

Розглянуто теоретичні аспекти управління витратами під час здійснення логістичної діяльності підприємства. Узагальнено основні типи логістичних рішень, виділено критерії формування логістичних рішень, визначено основні методи прийняття логістичних рішень. Запропоновано підходи щодо управління витратами у процесі прийняття логістичних рішень.

The article outlines theoretical aspects of logistic cost management as component of organizations development. The main emphasis lies on selecting the main logistic decision types, using criterions of logistic decision formation, taking out methods of the logistic decision acceptance. The main approaches to the management cost in the process of the logistic decision acceptance has been suggested.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання управління діяльністю підприємств здійснюється з врахуванням впливу чинників ринкового середовища. Одним із найважливіших є фактор, що формує конкурентні переваги у ньому, а також витрати на здійснення господарської діяльності. Серед стратегій, які використовуються для досягнення конкурентних переваг, особливу увагу приділяють управлінню витратами. Зокрема, М. Портер висловлює думку про те, що одним із варіантів рішень щодо отримання конкурентних переваг є стратегія лідерства із собівартості, яка вимагає постійної роботи зі зниження витрат, що не перешкоджає якості товару і послуг, які вимагає споживач [1, с. 392]. Отже, управління організацією полягає у досягненні конкурентних переваг, а рівень витрат визначає можливості їх досягнення.

Управління витратами розглядають як процес розроблення і реалізації управлінських впливів, що ґрунтуються на використанні об'єктивних економічних законів щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегій та поточних цілей [2, с. 736]. Особливо актуальний цей підхід в умовах інтегрованого управління матеріальними потоками у межах логістичного ланцюга, який бере на себе відповідальність за постачання, виробництво та розподіл продукції. Зменшення витрат за рахунок вдосконалення процесів планування, організації і контролю за логістичними операціями сприятиме отриманню додаткового прибутку. Отже, рішення, які приймаються у сфері логістичного управління дають змогу зменшувати витрати підприємства та сприяють формуванню конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління витратами у вітчизняній практиці розглядається у контексті дослідження проблем управлінського обліку, зокрема концепції контролінгу. У працях відомих зарубіжних і вітчизняних учених узагальнено сутність процесу управління витратами, визначено основні напрямки успішного розв'язання цього завдання. Зокрема, С.Ф. Голов [3], В.П. Савчук [4], С.Н. Петренко [5] досліджують основні засади управління витратами під час здійснення виробничо-господарської діяльності. Оскільки логістика сьогодні посідає усе більше значення в діяльності вітчизняних підприємств, виникає необхідність у пошуку критеріїв прийняття рішень у сфері логістичного управління. Сьогодні питанням логістичної

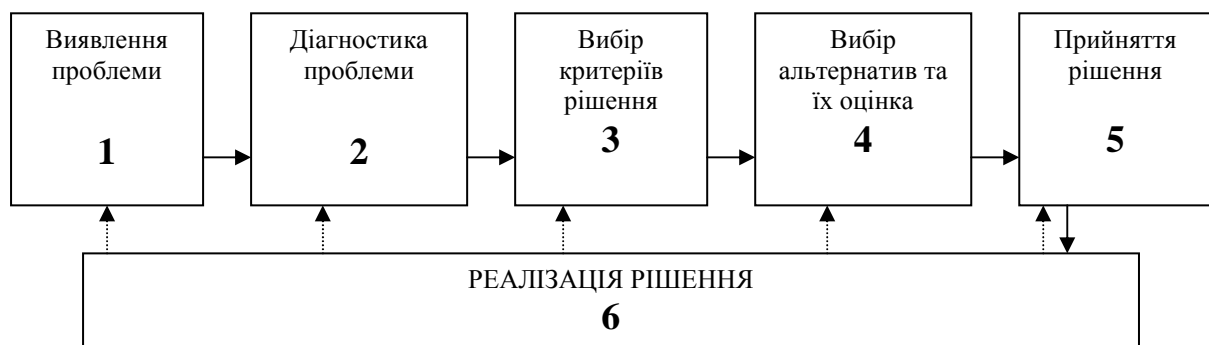
діяльності присвячено праці таких учених, як Д. Уотерс [6], Є.В. Крикавський [7], М.А. Окландер [8]. У роботах цих авторів широко висвітлюються передумови та особливості логістичної діяльності суб'єктів господарювання у сучасних умовах. Однак недостатня увага приділяється питанню управління витратами, що необхідні для здійснення логістичних операцій, що є особливо актуальним в умовах обмеження фінансових ресурсів вітчизняних організацій та необхідності забезпечення конкурентних переваг за рахунок логістичних підходів та принципів управління господарською діяльністю.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичне управління як підсистеми управління підприємством формує цілі і завдання у визначеній системі логістичних рішень через послідовний процес впливу керуючої підсистеми на керовану. Одним із важливих критеріїв ефективного управління, що формалізується через формування, вибір і реалізацію управлінських рішень, є витрати на здійснення логістичних операцій. Підсумком логістичного управління через реалізацію основних етапів прийняття рішень є формування моделі логістичних витрат, яка дає змогу виділити чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ, які зумовлюють чи найбільше впливають на їх рівень та уможливають спрогнозувати зміни у їх структурі та величині.

Проблемою, з якою стикаються сьогодні суб'єкти господарювання, є вибір такого варіанта рішення щодо рівня витрат, який би забезпечив задоволення потреб споживачів та цільовий прибуток для підприємства. З метою з'ясування основних аспектів управління витратами під час прийняття та реалізації логістичних рішень необхідно визначити особливості процесу прийняття рішення та найдетальніше розглянути об'єкт рішень, а саме – процес управління витратами.

Процес прийняття управлінських рішень традиційно розглядають через реалізацію етапів, зображених на рис. 1.



Примітка. Прямі лінії пов'язують основні етапи формування рішення; контурні лінії – виділяють основні етапи механізму контролю за реалізацією рішення

Рис. 1. Основні етапи прийняття рішення

Варто зазначити, що в сучасних умовах управління витратами вимагає врахування сучасних тенденцій розвитку. Із розширенням розмірів підприємства зростає кількість бізнес-процесів та виникає необхідність вдосконалення облікової системи, яка б давала можливість контролювати витрати на усіх етапах просування матеріальних потоків у ланцюгу постачань. На зміну системі обліку грошових потоків, бухгалтерського і податкового облікув приходиться система обліку руху товарів у логістичних системах, системах розподілу і управління витратами, комплексних системах, які передбачають консолідацію даних щодо управління витратами [4, с. 348]. Отже, організація

обліку логістичних витрат є вихідним моментом формування відповідних рішень щодо їх управління, що забезпечує своєчасне виявлення “вузьких” місць та чинників, які їх зумовлюють. Прийняття управлінського рішення передбачає безперервно діючий процес його формування, впровадження та контролю на основі використання сучасних методів і підходів управління. В такий спосіб трактування управління як цілеспрямованої дії на об’єкт з метою досягнення цілей дає змогу виділити основні положення процесу управління витратами:

- 1) безперервний аналіз і планування витрат (етапи 1, 2, 3, 4 на рис. 1);
- 2) моніторинг витрат у процесі здійснення діяльності (етап 5 на рис. 1);
- 3) контроль і зниження витрат (етап 6 на рис. 1).

Враховуючи цілі статті, узагальнимо основні типи логістичних рішень, визначимо основні критерії їх прийняття та виділимо методи їх формування. Ці положення реалізуються під час безперервного планування і аналізу логістичної діяльності:

1. *Безперервний аналіз і планування логістичних витрат.* Цей етап управління витратами зосереджує увагу на основних сферах логістичного управління з виділенням логістичних операцій, що є центрами затрат на підприємстві. Такий підхід формує 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 [7, с. 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. На рис. 2 зображено основні типи логістичних рішень, виділено критерії управління витратами та узагальнено методи прийняття рішень, які уможливають оптимізувати рішення щодо управління витратами.

2. *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.

Сутність процесу моніторингу для прийняття логістичних рішень, спрямованих на зменшення витрат, розглянемо на прикладі дослідження витрат на перевезення вантажу експедиторською фірмою. У таблиці представлено структуру таких витрат, з якої зрозуміло, що основним чинником є витрати на паливо.

Структура витрат на перевезення вантажу

Витрати	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Есплуатаційні витрати:	14 123,61	16 095,61	12 596,61	17 719,61	18 164,61
у тому числі паливо	6 735,00	8 707,00	5 208,00	10 331,00	10 776,00
Супровідні витрати	7 071,00	7 071,00	7 071,00	7 071,00	7 071,00
Загальні витрати	21 194,61	23 166,61	19 667,61	24 790,61	25 235,61

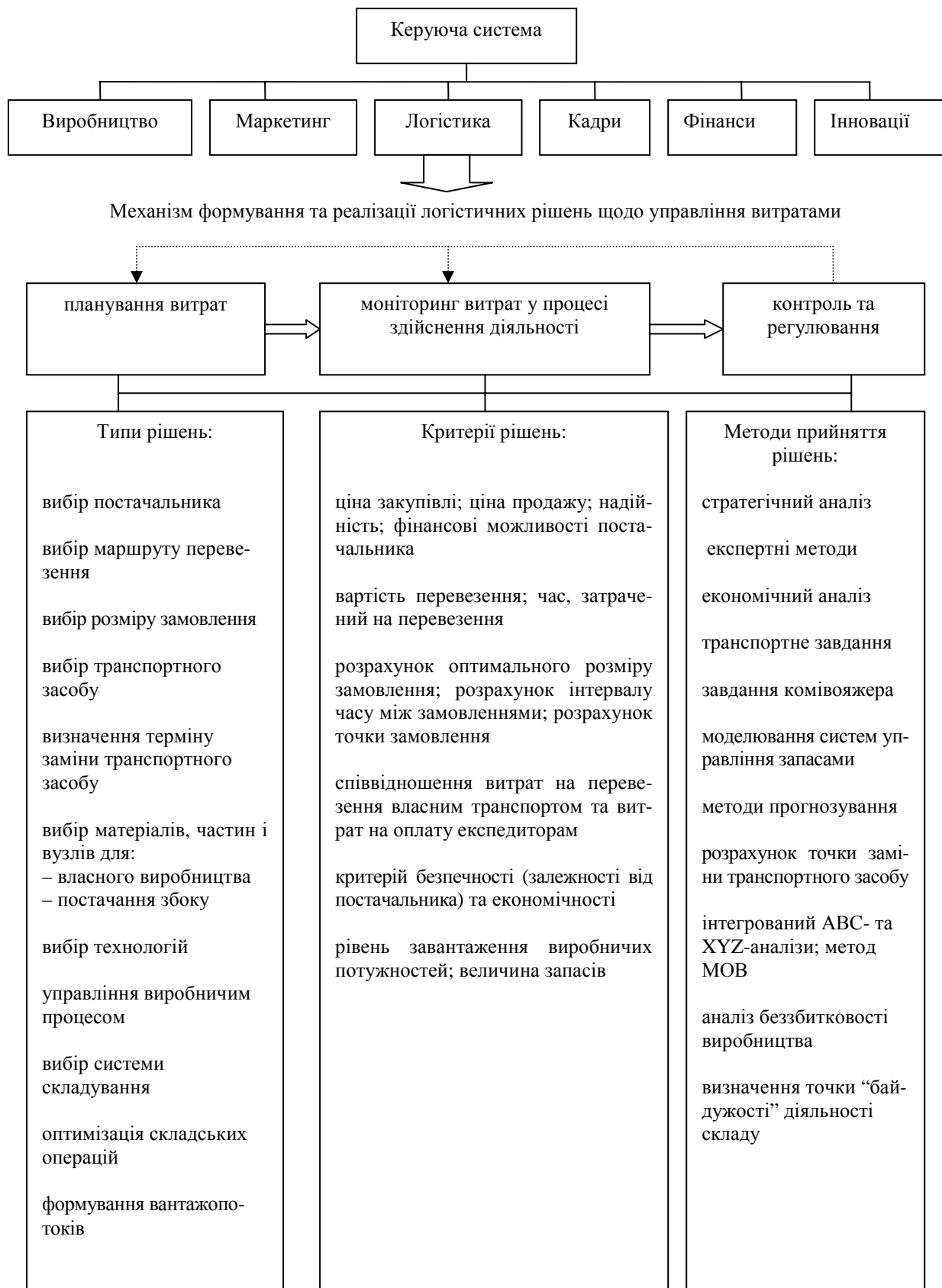


Рис. 2. Основні елементи механізму формування і реалізації логістичних рішень щодо управління витратами (власне опрацювання)

Застосування системи моніторингу дає змогу підготувати інформацію для прийняття рішення щодо управління витратами для вибраного об'єкта. Критерієм логістичного рішення щодо управління витратами під час організації перевезень для цього прикладу вибрано рівень витрат палива на 100 км перевезень.

Нормативні значення та допустимі рівні оцінкових показників визначаються за галузевими стандартами, статистичними даними по галузі, на основі планової виробничої потужності підприємств, з врахуванням стану обладнання конкретного підприємства, а також технологічних маршрутів і карт.

Фактичний рівень витрат палива можна розрахувати за формулою

$$B_{\phi} = \frac{B_n}{C_n \times K_n} \times 100 \text{ км}, \quad (1)$$

де B_{ϕ} – фактичний рівень витрат палива на 100 км, грн./100 км; B_n – витрати палива за рейс, грн.; K_n – пробіг, км; C_n – ціна 1 л палива.

Критерієм рішення щодо управління витратами може слугувати формула (2), зміст якої полягає у наближенні фактичного рівня витрат до нормативного:

$$B_{\phi} \rightarrow B_n, \quad (2)$$

де B_n – нормативний рівень витрат палива. Для цього прикладу нормативний рівень витрат становить 25 л/100 км.

Проведені розрахунки дають змогу здійснити порівняння отриманих і нормативних значень витрат палива та показати отримані результати за допомогою рис. 3.

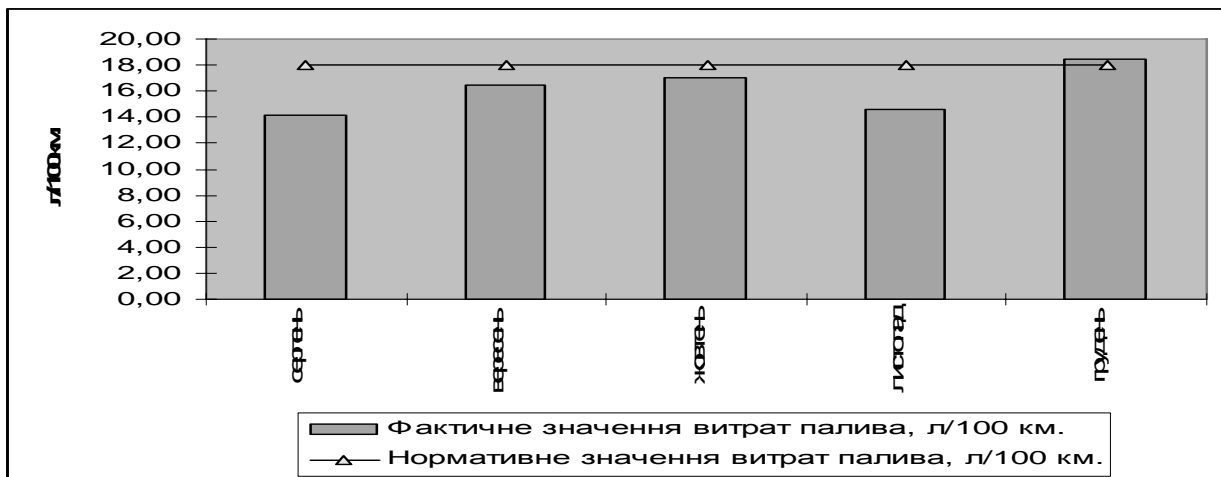


Рис. 3. Контроль значення показника витрат палива

Як бачимо із цього рисунка, фактичні значення витрат не перевищують нормативні, відповідно управління витратами не вимагає особливих корегуючих заходів.

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. Ідея досягнення конкурентних переваг на основі управління витратами вимагає пошуку заходів, які б уможливили зменшувати логістичні витрати, зберігаючи конкурентні позиції на ринку. Виділяють три основні підходи щодо

зниження витрат, які можна застосувати до вибраного предмета статті: аналіз структури витрат і зменшення критичних видів діяльності; аналіз порівняльних показників; аналіз чинників витрат [4, с. 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.

Отже, контроль за рівнем логістичних витрат охоплює широкий спектр сучасних підходів і методів, які дають змогу вчасно виявляти відхилення і оперативно їх корегувати.

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.

1. Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дайан. *Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Пер. с англ.* – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 2. *Економічна енциклопедія. Т.1.* – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. 3. Голов С.Ф. *Управлінський облік.* – К.: Лібра, 2006. 4. Савчук В.П. *Практическая энциклопедия: Финансовый менеджмент.* – К.: Издательский дом "Максимум", 2005. 5. Петренко С.Н. *Контроллинг: Учеб. пособие.* – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 6. Уотерс Д. *Логистика: управление цепью поставок / Пер. с англ.* – М.: ЮНИТИ, 2003. – 503 с. 7. Крикавський Є. *Логістика. Основи теорії: Підручник.* – Львів: "Інтелект-Захід", 2004. – 416 с. 8. Окландер М. *Логістичний сервіс і методика розрахунку логістичних затрат / Економіка України.* – 1998. – № 8.