

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF LOGISTICS COSTS OF COMMERCIAL ENTERPRISES

У статті розглянуто проблеми формування та удосконалення системи управління логістичними витратами торговельних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Досліджено трактування понять «управління витратами» та «управління логістичними витратами» у працях вітчизняних науковців протягом останніх двох десятиліть. Запропоновано авторське визначення досліджуваного поняття, а саме «управління логістичними витратами – це неперервний процес цілеспрямованого формування оптимального рівня логістичних витрат торговельного підприємства, що передбачає їх планування, облік, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень». Досліджено засадничі аспекти формування системи управління логістичними витратами: принципи, завдання, концепції та методи управління. Визначені основні принципи управління логістичними витратами торговельних підприємств, дотримання яких дозволить підвищити ефективність системи управління логістичними витратами, а саме: принцип безперервності, принцип ведення відокремленого обліку логістичних витрат, принцип гнучкості, принцип ефективності, принцип ідентифікації логістичних витрат, принцип комплексності, принцип науковості, принцип об'єктивності, принцип оперативності, принцип системності. Виходячи з методологічних засад та принципів, сформовані основні завдання управління логістичними витратами торговельних підприємств і визначена специфіка логістичних процесів та витрат на їх здійснення. Для ідентифікації, обліку, контролю, аналізу та оцінювання логістичних витрат торговельних підприємств запропоновано їх класифікувати з метою удосконалення логістичної діяльності підприємства та відображення в бухгалтерському обліку. Обґрунтовано, що подальший науковий пошук щодо удосконалення системи управління логістичними витратами має бути націлений на розроблення методики виявлення резервів економії ресурсів шляхом планування логістичних витрат, обліку, внутрішнього контролю та аналізу за центрами відповідальності, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

Ключові слова: торговельне підприємство, логістика, логістичні процеси, логістичні операції, логістичні витрати, управління логістичними витратами.

The article examines the problems of forming and improving the logistics cost management system of trade enterprises to increase their competitiveness in conditions of uncertainty. The interpretation of the concepts of "cost management" and "logistics cost management" in the works of domestic scientists during the last two decades was studied. The author's definition of the researched concept is proposed, namely "logistics cost management is a continuous process of purposeful formation of the optimal level of logistics costs of a trade enterprise, which involves their planning, accounting, control, analysis and management decision-making". The basic aspects of the formation of the logistics cost management system were studied: principles, tasks, concepts and methods of management. The main principles of logistics cost management of trade enterprises are determined, the observance of which will increase the efficiency of the logistics cost management system, namely: the principle of continuity, the principle of keeping separate records of logistics costs, the principle of flexibility, the principle of efficiency, the principle of identification of logistics costs, the principle of complexity, the principle of scientificity, the principle of objectivity, the principle of efficiency, the principle of systemativity. Based on methodological principles and principles, the main tasks of managing logistics costs of trade enterprises were formed and the specifics of logistics processes and costs for their implementation were determined. In order to identify, record, control, analyze and evaluate the logistics costs of trade enterprises, it is proposed to classify them in order to improve the logistics activities of the enterprise and reflect them in accounting. It is substantiated that further scientific research on the improvement of the logistics cost management system should be aimed at developing a methodology for identifying reserves of resource savings by planning logistics costs, accounting, internal control and analysis by responsibility centers, stimulating resource conservation and reducing costs in order to increase the efficiency of the trading company.

Key words: trading company, logistics, logistics processes, logistics operations, logistics costs, management of logistics costs.

УДК 657.47+658.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-34>

Медвідь Л.Г.¹

к.е.н., професор,
професор кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний
університет

Воронко Р.М.²

д.е.н., професор,
завідувач кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний
університет

Герасименко Т.О.³

к.е.н., професор,
професор кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний
університет

Medvid Liubov

Lviv University of Trade and Economics

Voronko Roman

Lviv University of Trade and Economics

Gerasimenko Tamara

Lviv University of Trade and Economics

Постановка проблеми. В умовах широкомасштабної війни в Україні, нестабільності економіки та, як наслідок, підвищення підприємницького ризику особливо актуальними є проблеми ефективності управління логістичною діяльністю підприємств торгівлі, що обумовлено зміною масштабів діяльності, зменшенням чи збільшенням кількості торговельних точок та зміною зв'язків з

постачальниками. Усі ці обставини потребують сучасних підходів до процесу управління торговельними підприємствами загалом та процесом руху товарів зокрема.

На сьогодні особлива увага надається логістиці як сучасному інструменту управління рухом товарів, що забезпечує здійснення інтеграційних процесів між підприємствами різних галузей економіки

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-9067>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3796-2556>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4684-4773>

з метою підвищення прибутковості торгівлі. Проте логістичні операції характеризуються високою часткою витрат у загальних витратах операційної діяльності торговельного підприємства, обсяг яких залежить від умов функціонування, розмаїття ситуацій, невизначеності причинно-наслідкових зв'язків та особливостей діяльності. Це вимагає постійного удосконалення системи управління витратами торговельного підприємства та їх вагомою складовою – логістичними витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управління витратами підприємств вітчизняні науковці надають велику увагу. Серед них: Богуславська О.О., Борисюк І.О., Брагіна О.С., Вітер С.А., Волкова М.В., Вороніна В.Л., Гладун М.В., Голюков О.І., Голов С.Ф., Донський М.Л., Жукевич С.М., Забродна І.О., Кібік О.М., Кондратенко Н.О., Коротуха К.М., Маркіна І.А., Миколаєва Н.А., Минко Л.М., Назаренко Т.П., Новікова М.М., Остапенко Т.М., Петухова О.М., Піскун А.В., Подольчак Н.І., Попов О., Рудич А.І., Савицький Е., Самодай В.П., Семеняка Я.В., Сумець О.М., Таньков К.Ч., Франчук І.Б., Фроленко Р.В., Хаймінова Ю.В., Чумаченко І.Є., Шевців Л.Ю., Ясінська А.І. та інші. Однак, залишаються не повністю дослідженими питання принципів, завдань, методики та організації формування системи управління логістичними витратами торговельних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Постановка завдання. Мета даної публікації полягає у дослідженні змісту, принципів, завдань, методів та окремих рекомендацій щодо формування моделі управління логістичними витратами торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Логістична діяльність торговельного підприємства ґрунтується на системній оптимізації всіх логістичних потоків, а впровадження у практику їх діяльності логістичних принципів управління призвели до виникнення поняття «управління логістичними витратами». Хоча вивчення сутності цього поняття варто розпочати дослідження трактування науковцями категорії «управління витратами».

Так, А. Піскун вважає, що «управління витратами підприємства – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату його функціонування» [20, с. 57]. О. Голюков також стверджує, що «управління витратами – це комплекс заходів, що спрямовані на формування найбільш необхідних і разом з тим доцільних з економічної і технічної точок зору витрат, яке забезпечується за допомогою раціонального їх нормування, оптимального планування, обґрунтування бухгалтерського обліку, оперативного економічного аналізу та

своєчасного і всебічного контролю» [5, с. 27]. Водночас Т. Остапенко вказує, що «управління витратами – це система управління процесами формування витрат, в межах якої реалізуються функції управління. На думку вченої, існуючі дефініції цього поняття можна умовно віднести до системного та процесного підходів» [18, с. 87].

На думку С. Дем'яненко, «сутність системи управління витратами полягає у забезпеченні інформації для управління підприємством. На підставі одержаних даних, аналізу прогнозів та бюджетів система управління витратами забезпечує планування господарської діяльності» [8, с. 274]. Своєю чергою, С. Голов наголошує, що «управління витратами – це система, що дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати» [6, с. 30]. Розширює зміст цього терміну О. Попов, наголошуючи, що «з одного боку, управління витратами є процесом розроблення і реалізації управлінських впливів, що ґрунтуються на використанні економічних законів щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних і поточних цілей, а з іншого, – складовою системи управлінського обліку» [21, с. 736]. Дослідники А. Ясінська та Н. Подольчак вважають, що «метою системи управління витратами має бути вирішення наступних завдань: здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат, збір, аналіз інформації про витрати; планування витрат у розрізі елементів, пошук резервів економії ресурсів й оптимізації витрат» [27, с. 163].

С. Жукевич та Р. Фроленко звертають увагу, що система управління витратами «це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, які діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани» [9, с. 71].

Водночас І. Маркіна, В. Вороніна, А. Рудич [15] І. Борисюк, Я. Семеняка [2], Т. Назаренко, І. Франчук, С. Вітер [17] присвятили свої роботи проблемам формування системи управління витратами підприємства. Ці вчені є прихильниками системного підходу та наголошують на необхідності «створення комплексної системи управління витратами для ефективного використання ресурсів підприємства і оптимізації витрат» [2; 15; 17]. Така комплексна система управління витратами має включати: цілі, завдання, принципи, методи, інструменти, функції та складові елементи системи управління витратами з врахуванням впливу на процес управління витратами факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [2, с. 22]. На думку групи вчених Т. Назаренко, І. Франчук, С. Вітер, «реалізацію цього завдання

має бути покладено на грамотно організовану систему бухгалтерського управлінського обліку» [17, с. 89].

В якості шляхів вдосконалення системи обліку та управління витратами на вітчизняних підприємствах, на думку Ю. Глушач і О. Фальченко, «доцільно здійснювати корегування облікової політики щодо методів обліку витрат з урахуванням специфіки виробництва та стратегічних задач організації» [4].

І нарешті, узагальнюють вище наведені наукові дослідження О. Брагіна та І. Забродна, вказують, що «стратегічне управління витратами – це система, яка включає в себе комплекс взаємопов'язаних елементів (мету, завдання, планування, аналіз, комунікацію, мотивацію, контроль, оцінку, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації завдань в цілях оптимального управління витратами» [3].

Разом з тим, незважаючи на наявність великої кількості теоретичних та практичних досліджень, проблема побудови дієздатної системи управління логістичними витратами досі залишається однією з найбільш актуальних в процесі функціонування і розвитку торговельних підприємств.

Велика група вчених присвятила свої наукові дослідження вивченню сутності поняття «управління логістичними витратами», основні з яких наведені нами у табл. 1.

На нашу думку, управління логістичними витратами – це неперервний процес цілеспрямованого формування оптимального рівня логістичних витрат торговельного підприємства, що передбачає їх планування, облік, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень.

Як відомо, метою управлінської діяльності на основі логістичного підходу є оптимізація поточних процесів на основі управління логістичними витратами на різних рівнях господарської системи.

Необхідність управління логістичними витратами на рівні бізнес-структур обумовлена поширенням концепції соціальної відповідальності, що передбачає підвищення рівня зацікавленості та відповідальності бізнесу за дотримання екологічних та соціальних стандартів [12].

Управління логістичними витратами, як і будь-який напрям менеджменту, включає в себе прийняття оптимальних рішень на основі внутрішньої та зовнішньої інформації, яка опрацьовується персоналом відповідних підрозділів підприємства та використовується для аналізу та розрахунку великої кількості показників, що характеризують логістичну систему з позицій витрат.

Концепція управління логістичними витратами базується на ідентифікації всіх логістичних процесів, що включають в себе збирання та опрацювання замовлень, управління запасами, транспортування та доставку товарів, тощо [23].

Для удосконалення системи управління логістичними витратами торговельних підприємств важливим є визначення її засадничих аспектів: принципів, завдань, концепцій, методів. Вважаємо, що методологічними засадами управління логістичними витратами мають бути: «використання системного підходу; застосування єдиної методології на різних рівнях управління витратами; управління витратами на всіх етапах логістичного процесу; гармонійне поєднання оптимізації витрат і високої якості логістичного обслуговування; уникнення непотрібних витрат; впровадження ефективних методів оптимізації витрат; удосконалення системи інформаційного забезпечення; підвищення інтересу логістичних підрозділів у зниженні витрат» [10].

Нами також визначені основні принципи управління логістичними витратами торговельних підприємств (рис. 1), дотримання яких дозволить підвищити ефективність системи управління логістичними витратами.

Виходячи з методологічних засад та принципів управління логістичними витратами торговельних підприємств, необхідно сформулювати основні завдання.

До основних завдань системи управління логістичними витратами торговельних підприємств варто віднести:

1) планування логістичних витрат з використанням методики бюджетування за центрами відповідальності як на рівні фаз логістичного процесу так і структурних підрозділів, що беруть участь у логістичних процесах;

2) контроль логістичних витрат центрів відповідальності на рівні структурних підрозділів з використанням методики внутрішнього контролю, яка передбачає порівняння фактичних витрат з запланованими;

3) аналіз відхилень фактичних логістичних витрат від запланованих, причин та винуватців цих відхилень та прийняття управлінських рішень щодо їх усунення у наступних звітних періодах;

4) оптимізація логістичних витрат торговельних підприємств з підвищенням якості логістичних процесів та ефективності діяльності.

Виходячи з вище визначених принципів та завдань система управління логістичними витратами повинна удосконалювати рух товарних, інформаційних та фінансових потоків, змінювати їх характеристики, прогнозувати їх стан у кожний момент часу з метою ефективного управління логістичною системою. За цих обставин вирішення завдання ефективного управління логістичними витратами підприємств може бути забезпечено на підставі використання сучасних логістичних підходів, спрямованих на цілеспрямоване формування ланцюгів руху товарів [16].

Таблиця 1

Трактування поняття «управління логістичними витратами» в наукових працях

№ з/п	Автор(и)	Визначення
1	Богуславська О.О. [1]	Управління логістичними витратами можна розглядати як частину загальної стратегії управління діяльністю підприємства, адже витрати на логістику можуть суттєво вплинути на прибутковість компанії і конкурентоспроможність в ринкових умовах
2	Болт Г.Дж. [28]	Основні питання системи управління логістичними витратами пов'язані: з виділенням і класифікацією логістичних витрат, на основі яких досліджуються окремі явища і процеси, які відбуваються у логістичному ланцюгу; визначенням основних елементів логістичного потоку, ресурсів, учасників логістичної діяльності; співвідношень взаємозв'язків, що виникають між учасниками логістичної діяльності, вирішення питань логістичної організації для побудови комплексу управління логістичними витратами. Істотного значення набуває зниження рівня витрат на логістичні операції.
3	Данько М.І. [7]	Управління логістичними витратами полягає в обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі і плануванні витрат з метою їх зниження.
4	Кальченко А.Г. [11]	До управління логістичними витратами належать: підвищення оборотності ресурсів у ланцюгу руху товарів, підключення нових джерел фінансування, зниження логістичних витрат.
5	Минко Л.М., Коротуха К.М. [16]	Управління логістичними витратами являє собою процес прийняття логістичних рішень на основі отриманих даних обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі для досягнення зниження витрат логістичної діяльності.
6	Петухова О.М. [19]	Управління логістичними витратами – це процес прийняття управлінських рішень щодо мінімізації логістичних витрат підприємства, який відбувається на основі формування ефективної системи аналізу логістичної діяльності.
7	Савицький Е., Преведіон Ю. [22]	Управління логістичними витратами є відділеною та критично важливою частиною загальної стратегії управління підприємством, яка полягає в тому, що ефективне управління цими витратами дозволяє підприємству оптимізувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність та збільшувати прибуток.
8	Самодай В.П., Донський М.Л., Гладун М.В. [23]	Управління логістичними витратами (англ. Logistics Cost Management) – це процес планування, контролю та оптимізації витрат компанії на логістичні процеси, з метою максимізації ефективності.
9	Сумець О.М. [24]	Управління логістичними витратами являє собою процес прийняття логістичних рішень, які впливають на використання резервів економії ресурсів підприємства. Витрати логістики, не пов'язані зі створенням нової вартості, слід мінімізувати і тим самим домогтися скорочення загальних витрат.
10	Таньков К.Ч. [25]	Управління логістичними витратами можливо шляхом логістизації діючої господарської структури, побудови логістичної системи і акцентування уваги менеджменту на проблемі мінімізації логістичних витрат підприємства, що можливо лише в умовах впливу логістики як загально системного науково-методичного інструмента на потокові процеси виробничо-комерційної діяльності.
11	Шевців Л.Ю. [26]	Під управлінням логістичними витратами доцільно розуміти технологію, що дозволяє знижувати витрати логістичної діяльності.

Джерело: узагальнено авторами

Процес управління логістичними витратами як комплекс організаційно-методичних планових, облікових, контрольних та аналітичних процедур, має бути спрямований на визначення оптимального рівня (обсягу) логістичних витрат. При цьому для ефективної організації процесу управління логістичними витратами торговельного підприємства необхідно враховувати специфіку логістичних процесів та витрат на їх здійснення:

1) логістичні витрати розподілені за різними формами фінансової звітності, не виділяються при цьому в окремі статті бухгалтерського й

управлінського обліку, в більшості збігаються з закупівельними, складськими, збутовими, маркетинговими, адміністративними та іншими витратами;

2) логістичні витрати забезпечують лише частину доходів підприємства, і таким чином виникають труднощі з їх ідентифікацією, відокремленням обліком, контролем, аналізом і оцінкою їх ефективності з погляду участі логістичних витрат у формуванні прибутку;

3) логістичні витрати входять складовою частиною в структуру витрат структурних підрозділів

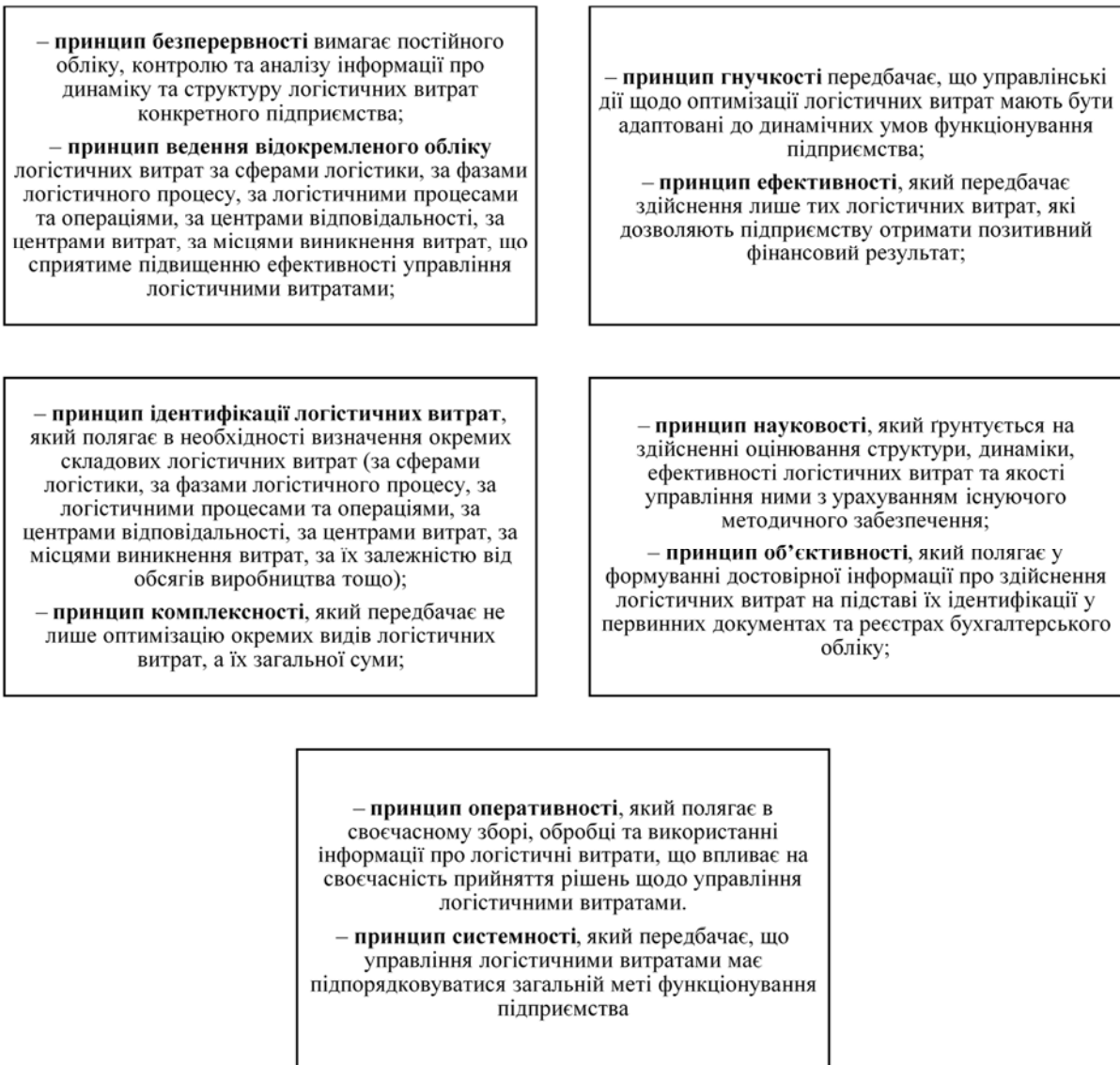


Рис. 1. Принципи управління логістичними витратами торговельних підприємств

Джерело: сформовано авторами

торговельних підприємств, що ускладнює комплексне управління даною категорією витрат;

4) логістичні витрати розподілені у часових межах, які нерідко не збігаються з циклом руху товарних запасів та грошових коштів у реальному часі [24, с. 121].

Як стверджують більшість вчених, що досліджують проблеми логістичного управління, головна мета його 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 [13].

Тому дослідження різноманітних аспектів процесу формування логістичних витрат торговельних підприємств дозволяє стверджувати, що вони

мають різні характеристики та місця виникнення. У зв'язку з цим, процес управління логістичними витратами торговельного підприємства вимагає чіткого розуміння їх структури та класифікації.

На нашу думку, для ідентифікації, обліку, контролю, аналізу та оцінювання логістичних витрат торговельних підприємств їх можна класифікувати з метою удосконалення логістичної діяльності підприємства та відображення в бухгалтерському обліку.

З метою удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства логістичні витрати варто класифікувати за такими ознаками: за фазами логістичної діяльності; за структурними підрозділами, що задіяні в логістичній діяльності (центрами відповідальності – центрами логістичних витрат); за логістичними операціями (за місцями виникнення витрат); за логістичними

процесами: за відношенням до логістичних потоків.

З метою відображення логістичних витрат в бухгалтерському обліку нами пропонується класифікувати їх за такими ознаками: за центрами відповідальності (центрами логістичних витрат); за елементами витрат у логістичній діяльності; за статтями логістичних витрат. Групування логістичних витрат за центрами відповідальності (центрами логістичних витрат) передбачає виокремлення в обліку (первинних документах й облікових реєстрах) логістичні витрати структурних підрозділів: відділу постачання, складів товарних запасів, відділу транспорту (у т.ч. внутрішнього переміщення), відділу збуту, відділу маркетингу, відділу логістики, відділу інформаційного забезпечення та обслуговуючих підрозділів (дільниць, майстерень) тощо. Водночас пропонуємо групувати і вести облік логістичних витрат кожного структурного підрозділу за такими статтями: витрати на матеріали, витрати на персонал, витрати на відрядження, витрати за необоротними активами, витрати на оренду приміщень, транспорту тощо, витрати на оплату комунальних послуг, витрати на оплату транспортних послуг, витрати на послуги зв'язку, витрат на рекламу та маркетингові послуги, витрати на послуги інших сторонніх організацій, податки та збори. При цьому узагальнення логістичних витрат для їх прогнозування та удосконалення логістичної діяльності варто групувати за статтями витрат: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Для підвищення ефективності управління логістичними витратами торговельного підприємства необхідно: розробляти стратегічні цілі та завдання, враховуючи реальні можливості підприємства; приймати обґрунтовані управлінські рішення; контролювати дії структурних 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 на ринку товарів і послуг [13].

Забезпечення конкурентоспроможності та підвищення рівня ефективності діяльності торговельного підприємства на сьогодні залежить від запровадження як традиційних методів управління логістичними витратами так і новітніх стратегій: управління логістичними витратами на основі крос-функціонального підходу, використання системи Balanced Score Card, Lean-підходу тощо [14].

Управління логістичними витратами з використання традиційного підходу дозволяє зменшувати обсяги логістичних витрат шляхом оптимізації окремих процесів логістичної системи, таких як транспортування, зберігання, управління запасами тощо. Цей підхід базується на методі

“вартість для вартості” і може дати короткострокові результати в зменшенні логістичних витрат. Проте він не забезпечує подальшого удосконалення логістичних процесів та взаємодії між ними.

Подальшого застосування в управлінні логістичними витратами набуває крос-функціональний підхід, який має забезпечувати тісну взаємодію між різними складовими логістичної системи та сприяти підвищенню її ефективності. Цей підхід дозволяє зменшити логістичні витрати за рахунок оптимізації процесів управління, використання технологій та автоматизації логістичних процесів. Такий підхід вимагає значних інвестицій у технології логістичних операцій і процесів та перепідготовку персоналу.

Щодо управління логістичними витратами з використанням системи Balanced Score Card (збалансованої системи показників) то варто зазначити, що такий підхід дозволяє спрямувати увагу на ключові показники ефективності діяльності підприємства та управління логістичними витратами. Цей підхід формує стратегію управління логістичними витратами, дозволяє збалансувати інтереси внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та передбачає високу кваліфікацію менеджерів та узгодженість всіх компонентів логістичної діяльності торговельного підприємства.

Використання Lean-підходу в управлінні логістичними витратами передбачає усунення зайвих витрат в усьому: витрат часу, матеріалів, коштів. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати на логістику шляхом виключення зайвих процесів та економії ресурсів, оптимізації логістичного потоку, скорочення часу проходження логістичних процесів і, як наслідок, підвищення їх якості та ефективності. Реалізація Lean-підходу потребує значних витрат на управління змінами та внутрішню реорганізацію підприємства.

Побудову та удосконалення системи управління логістичними витратами торговельних підприємств пропонується здійснювати шляхом:

- виокремлення основних понять і процедур системи управління логістичними витратами;
- виявлення чинних проблем формування та контролю логістичних витрат на підприємстві;
- формування моделі управління логістичними витратами з урахуванням особливостей підприємства, його структури, умов ринку тощо;
- формування інформаційної системи підприємства (обліку, бюджетування, внутрішнього контролю, аналізу логістичних витрат) та адаптації документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподілу відповідальності за формування логістичних витрат і створення механізму мотивації та стимулювання їх зниження.

Водночас формування ефективної моделі управління логістичними витратами має здійснюватися в певному порядку:

- визначення складових логістичної діяльності торговельного підприємства, центрів відповідальності та об'єктів обліку логістичних витрат;
- розроблення та запровадження інформаційного забезпечення та організації управлінського обліку логістичних витрат, обґрунтування та визначення елементів облікової політики щодо них,
- розроблення та запровадження організаційно-методичних засад планування (бюджетування) логістичних витрат,
- узгодження елементів фінансового та управлінського обліку між собою та окреслення їх взаємозв'язку, документальне оформлення логістичних операцій;
- розроблення та запровадження організаційно-методичних засад внутрішнього контролю, аналізу відхилень фактичних логістичних витрат від запланованих;
- встановлення відповідальності керівників центрів відповідальності (центрів логістичних витрат) за виконання планових показників щодо логістичних витрат, розроблення посадових інструкцій та ознайомлення з ними керівників центрів відповідальності;
- розроблення і запровадження системи заохочення за досягнення економії логістичних витрат.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, управління логістичними витратами торговельного підприємства полягає у цілеспрямованому впливі на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства. Удосконалення системи управління логістичними витратами має бути націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів шляхом планування логістичних витрат, обліку, внутрішнього контролю та аналізу за центрами відповідальності, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богуславська О.О. Оптимізація логістичних витрат на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. Харків, 2016. С. 33–37.
2. Борисюк І.О., Семеняка Я.В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern ecomotics*. 2017. № 6. С. 15–23.
3. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3 (17). С. 19–25.
4. Глушач Ю.С., Фальченко О.О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587>
5. Голяков О.І., Миколаєва Н.А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. *Азимут наукових досліджень: економіка і управління*. 2014. № 1. С. 26–30.
6. Голов С. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування. *Вісник КНТЕУ*. 2007. № 5. С. 82–87.
7. Данько М.І. Транспортна логістика. Складові частини логістики : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : УкрДАЗТ, 2004. 157 с.
8. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 347 с.
9. Жукевич С.М. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 70–74.
10. Завражина К. Методичне забезпечення оцінки логістичних витрат діяльності підприємства. *Молодь, наука, бізнес* : матеріали Всеукр. інтер.-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 5-6 жовтня 2022 р., м. Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 96–99.
11. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.
12. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Чумаченко І.Є. Управління логістичними витратами в системі забезпечення сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 57. С. 33–39.
13. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Волкова М.В. Механізм управління логістичними витратами на промисловому підприємстві. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2018. Випуск 49. Черкаси : ЧДТУ. С. 91–98.
14. Крижановський О.М. Основи логістики : навч. посіб. Київ, 2019. 176 с.
15. Маркіна І. А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140–147.
16. Минко Л.М., Коротуха К. М. Методи управління логістичними витратами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4750>
17. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.
18. Остапенко Т.М. Економічна сутність управління витратами. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. № 2. С. 85–91.
19. Петухова О. Управління логістичними витратами на підприємстві. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21–22 травня 2020 р. Київ : КНЕУ, 2020.
20. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4 (70). С. 55–59.
21. Попов О. Управління витратами. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. Т. 3. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
22. Савицький Е., Преведіон Ю. Сучасні підходи до управління логістичними витратами підприємства. *Сучасні технології комерційної діяльності і*

логістики : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 листоп. 2023 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2023. С. 126–128.

23. Самодай В.П., Донський М.Л., Гладун М.В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2848/2772>

24. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект : монографія. Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків : Міська друкарня, 2013. 223 с.

25. Таньков К.М. Виробнича логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харківський держ. економічний ун-т. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 352 с.

26. Шевців Л.Ю., Петецький І. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання : монографія. Львів. держ. фін. акад. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. 244 с.

27. Ясінська А.І., Подольчак Н.І. Методологія та організація системно-орієнтованого управління витратами підприємства для прийняття управлінських рішень. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2012. № 7 (727). С. 161–172.

28. Bolt, G.J. *Practical Sales Management* Published by Pitman, 1987, 271 p.

REFERENCES:

1. Bohuslavsk O.O. (2016). Optimizatsiia lohistrychnykh vytrat na pidpriemstvi [Optimization of logistics costs at the enterprise]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. Kharkiv, pp. 33–37.

2. Borysiuk I.O., Semeniaka Ya.V. (2017). Formuvannya systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Formation of the cost management system of the enterprise]. *Modern economics*. № 6, pp. 15–23.

3. Brahina O.S., Zabrodna I.O. (2021). Rozrobka stratehichnoho pidkhodu do upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Development of a strategic approach to enterprise cost management]. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. № 3 (17), pp. 19–25.

4. Hlushach Yu.S., Falchenko O.O. (2021). Metodychni aspekty obliku vytrat ta kalkuliuvannya sobivartosti produktsii u vitchyznianiі ta zarubizhnii oblikovii praktytsi [Methodical aspects of cost accounting and product costing in domestic and foreign accounting practice]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 29. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587>

5. Holikov O.I., Mykolaieva N.A. (2014). Osnovy klasyfikatsii i metody upravlinnia vytratamy v systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku [Basics of classification and cost management methods in the system of strategic management accounting]. *Azymut naukovykh doslidzen: ekonomika i upravlinnia*. № 1, pp. 26–30.

6. Holov S. (2007). Upravlinskyi oblik i kontrolinh: kontseptsii ta zastosuvannya [Management accounting and controlling: concepts and applications]. *Visnyk KNTEU*. № 5, pp. 82–87.

7. Danko M.I. (2004). Transportna lohistyka [Transport logistics]. *Skladovi chastyny lohistyky* :

navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. Kharkiv : UkrDAZT, 157 p.

8. Demianenko S.I. (2005). Menedzhment ahrarykh pidpriemstv : navch. posib. [Management of agricultural enterprises]. Kyiv : KNEU, 347 p.

9. Zhukevych S.M. (2015). Upravlinnia vytratamy diialnosti v konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Management of activity costs in the context of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*. № 1, pp. 70–74.

10. Zavrazhyna K. (2022). Metodychne zabezpechennia otsinky lohistrychnykh vytrat diialnosti pidpriemstva [Methodical support for estimating the logistics costs of the enterprise]. *Molod, nauka, biznes : materialy Vseukr. inter.-konf. zdob. vyshch. osvity i mol. uchenykh*, 5-6 zhovtnia 2022 r., m. Mykolaiv. Mykolaiv : MNAU, pp. 96–99.

11. Kalchenko A.H. (2003). Lohistyka : pidruchnyk [Logistics: a textbook]. Kyiv : KNEU, 284 p.

12. Kibik O.M., Khaiminova Yu.V., Chumachenko I.Ye. (2021). Upravlinnia lohistrychnykh vytratamy v systemi zabezpechennia staloho rozvytku [Management of logistics costs in the system of ensuring sustainable development]. *Infrastruktura rynku*, vol. 57, pp. 33–39.

13. Kondratenko N.O., Novikova M.M., Volkova M.V. (2018). Mekhanizm upravlinnia lohistrychnykh vytratamy na promyslovomu pidpriemstvi [The mechanism of logistics cost management at an industrial enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vypusk 49. Cherkasy : ChDTU. P. 91–98.

14. Kryzhanovskiy O. M. (2019). Osnovy lohistyky : navch. posib. [Basics of logistics]. Kyiv, 176 pp.

15. Markina I.A., Voronina V.L., Rudych A.I. (2020). Teoretychni osnovy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Theoretical foundations of enterprise cost management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 4 (115), pp. 140–147.

16. Mynko L.M., Korotukha K.M. (2016). Metody upravlinnia lohistrychnykh vytratamy [Methods of managing logistics costs]. *Efektivna ekonomika*. № 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4750>

17. Nazarenko T.P., Franchuk I.B., Viter S.A. (2021). Metodychni aspekty obliku ta upravlinnia vytratamy na vyrobnytstvo produktsii [Methodical aspects of accounting and management of production costs]. *Ekonomika ta derzhava*. № 7, pp. 83–89.

18. Ostapenko T.M. (2013). Ekonomichna sutnist upravlinnia vytratamy [The economic essence of cost management]. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika*. № 2, pp. 85–91.

19. Pietukhova O. (2020). Upravlinnia lohistrychnykh vytratamy na pidpriemstvi [Management of logistics costs at the enterprise]. *Suchasni tekhnologii komertsii i diialnosti i lohistyky : materialy Mizhnarodnoi nauko-praktychnoi internet-konferentsii*, 21–22 travnia 2020 r. Kyiv : KNEU, .

20. Piskun A. V. (2020). Teoretychnyi aspekt upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Theoretical aspect of enterprise cost management]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. № 4 (70), pp. 55–59.

21. Popov O. (2002). Upravlinnia vytratamy [Cost management]. *Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh tomakh*. T. 3. Kyiv : Vydavnychiy tsentr «Akademiia», 952 p.

22. Savytskyi E., Prevedion Yu. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia lohistrychnymy vytratamy pidpriemstva [Modern approaches to the management of enterprise logistics costs]. *Suchasni tekhnologii komertsiinoi diialnosti i lohistryky* : zb. materialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 3 lystop. 2023 r., m. Kyiv. Kyiv : KNEU, pp. 126–128.

23. Samodai V.P., Donskyi M.L., Hladun M.V. (2023). Optymizatsiia upravlinnia lohistrychnymy vytratamy v diialnosti pidpriemstv [Optimizing the management of logistics costs in the activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2848/2772>

24. Sumets O.M. (2013). Lohistrychni vytraty pidpriemstva: teoretychnyi aspekt : monohrafiia [Logistic costs of the enterprise: theoretical aspect: monograph]. Khark. nats. tekhn. un-t sil. hosp-va im. Petra Vasylenka. Kharkiv : Miska drukarnia, 223 p.

25. Tankov K.M. (2004). Vyrobycha lohistryka : navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. [Production logistics]. Kharkivskyi derzh. ekonomichnyi un-t. Kharkiv : VD «INZhEK», 352 p.

26. Shevtsiv L.Yu., Petetskyi I. (2011). Lohistrychni vytraty pidpriemstva: formuvannia ta otsiniuvannia : monohrafiia [Logistics costs of the enterprise: formation and evaluation: monograph]. Lviv. derzh. fin. akad. Lviv : Vyd-vo Lviv. politekhniky, 244 p.

27. Yasinska A.I., Podolchak N.I. (2012). Metodolohiia ta orhanizatsiia systemno-oriientovanoho upravlinnia vytratamy pidpriemstva dlia pryiniattia upravlinskykh rishen [Methodology and organization of system-oriented cost management of the enterprise for making managerial decisions]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*. № 7 (727), pp. 161–172.

28. Bolt, G. J. (1987). *Practical Sales Management* Published by Pitman, 271 p.