

# КОНТРОЛІНГ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вінницький національний технічний університет

## **Анотація**

*У статті досліджено особливості використання контролінгу логістичних витрат як інструменту підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління логістичними витратами. Визначено ключові елементи системи контролінгу логістичних витрат.*

Ключові слова: логістичні витрати, контролінг, управління логістичними витратами, торговельне підприємство, логістична діяльність, ключові показники ефективності, логістичний менеджмент.

## **Abstract**

*The article examines the application of logistics cost controlling as a tool for improving the efficiency of trading enterprises. The necessity of a comprehensive approach to logistics cost management is substantiated. The key elements of a logistics cost controlling system are identified.*

Keywords: logistics costs, logistics cost controlling, logistics cost management, trading enterprise, logistics activities, key performance indicators, logistics management.

## **Вступ**

Логістичні витрати є однією з найбільш динамічних складових операційних витрат торговельних підприємств. Вони формуються практично на всіх етапах руху товару — від закупівлі та транспортування до складування, обробки замовлень і доставки споживачам. В умовах нестабільності ринку, підвищення вартості транспортних послуг, енергоресурсів та складської інфраструктури питання ефективного управління логістичними витратами набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на собівартість продукції, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства [1].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері логістичного менеджменту, на практиці управління логістичними витратами часто зводиться лише до їх обліку або аналізу після завершення господарських операцій. Такий підхід не забезпечує своєчасного виявлення причин перевитрат і не дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. Саме тому все більшого поширення набуває концепція логістичного контролінгу, яка поєднує функції планування, моніторингу, аналізу та контролю логістичних процесів в єдиній системі управління [2].

Використання контролінгу дозволяє не лише контролювати рівень логістичних витрат, а й оцінювати результативність логістичних процесів, визначати резерви їх оптимізації та забезпечувати інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень. З огляду на це актуальним науково-практичним завданням є визначення місця логістичного контролінгу у системі управління торговельним підприємством та обґрунтування напрямів його використання для підвищення ефективності логістичної діяльності.

## **Результати дослідження**

Зростання логістичних витрат є характерною тенденцією для більшості торговельних підприємств, що обумовлено ускладненням логістичних ланцюгів, підвищенням вартості транспортних послуг, збільшенням витрат на утримання товарних запасів та необхідністю забезпечення високого рівня логістичного сервісу. За таких умов ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить не від скорочення окремих статей витрат, а від здатності своєчасно виявляти причини їх виникнення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У зв'язку з цим логістичний контролінг доцільно розглядати як один із ключових інструментів сучасної системи управління підприємством [3].

На відміну від традиційного контролю, який орієнтований переважно на перевірку фактичних показників, контролінг забезпечує інформаційно-аналітичний супровід управління логістичними процесами. Його основне призначення полягає у поєднанні планування, бюджетування, обліку, аналізу та моніторингу логістичних витрат в єдину систему, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, оперативне реагування на них та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства [1].

Разом із тим ефективність логістичного контролінгу визначається не лише організацією контролю логістичних витрат, а насамперед можливістю своєчасно впливати на процес їх формування. З огляду на це система контролінгу повинна бути інтегрована з процесами планування закупівель, управління товарними запасами, транспортування та бюджетування логістичної діяльності. Такий підхід забезпечує перехід від контролю наслідків до управління причинами виникнення логістичних витрат, що є важливою передумовою підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Ефективність логістичного контролінгу значною мірою визначається системою показників, за допомогою яких оцінюються результати логістичної діяльності. Доцільно здійснювати постійний моніторинг частки логістичних витрат у чистому доході, рівня транспортних і складських витрат, витрат на управління запасами, логістичних витрат на одиницю реалізації, а також показників оборотності товарних запасів. Комплексне використання зазначених показників створює інформаційну основу для оцінювання результативності логістичних процесів, виявлення резервів скорочення витрат та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [4].

Важливою складовою контролінгу є бюджетування логістичних витрат та визначення центрів відповідальності за їх формування. Доцільно, щоб бюджетування логістичних витрат здійснювалося не ізольовано, а у взаємозв'язку із прогностичними обсягами реалізації продукції, планами закупівель та нормативами товарних запасів. Такий підхід дозволяє своєчасно оцінювати вплив управлінських рішень на зміну логістичних витрат та мінімізувати ризик їх необґрунтованого зростання та забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів підприємства [5].

Суттєвого значення в сучасних умовах набуває цифрова підтримка контролінгу логістичних витрат. Використання інтегрованих інформаційних систем забезпечує автоматизацію збору й обробки даних, оперативний розрахунок ключових показників ефективності, формування аналітичної звітності та підвищує якість інформаційного забезпечення керівництва підприємства. Це створює передумови для переходу від реактивного управління логістичними витратами до їх прогнозування та превентивного контролю. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів, скороченню часу підготовки аналітичної інформації та покращенню якості управлінських рішень.

Важливою перевагою використання логістичного контролінгу є можливість оцінювання взаємозв'язку між рівнем логістичних витрат і якістю логістичного сервісу. Практика свідчить, що механічне скорочення окремих статей витрат не завжди забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки може призвести до погіршення рівня обслуговування клієнтів, збільшення термінів доставки або втрати частини споживачів. Саме тому контролінг повинен бути орієнтований на досягнення оптимального співвідношення між логістичними витратами та рівнем логістичного сервісу.

Отже, контролінг логістичних витрат слід розглядати не як окремий інструмент контролю, а як складову сучасної системи логістичного менеджменту, що забезпечує інтеграцію процесів планування, аналізу, моніторингу та оцінювання ефективності логістичної діяльності. Його використання сприяє підвищенню прозорості управління логістичними процесами, своєчасному виявленню резервів скорочення витрат та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

### **Висновки**

Отже, в умовах зростання ролі логістики у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління логістичними витратами. Проведене дослідження засвідчило, що використання контролінгу дозволяє інтегрувати процеси планування, обліку, аналізу та контролю логістичних витрат у єдину систему інформаційної підтримки управління.

Контролінг логістичних витрат доцільно розглядати не лише як інструмент контролю витрат, а як складову сучасної системи логістичного менеджменту, що забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень, підвищує прозорість логістичних процесів та створює передумови для

довгострокового підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств. Його використання дозволяє перейти від локального контролю окремих витрат до комплексного управління результативністю логістичної діяльності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Краєвський В. М., Шевченко Є. Д. Концепт-менеджмент логістичних витрат в інтегрованих ланцюгах постачань. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 123-132.
2. Кібік О. М., Хаймінова Ю. В., Чумаченко І. Є. Управління логістичними витратами у системі забезпечення сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct57-4> (дата звернення: 28.05.2026).
3. Медвідь Л. Г., Воронко Р. М., Редченко К. І. Класифікація логістичних витрат торговельних підприємств у підсистемі управлінського обліку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 50. С. 33-41.
4. Кравець О. В. Контроль внутрішніх логістичних витрат на підприємстві. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 76. С. 138-145.
5. Лемішовська О. С. Управлінська звітність в системі управління витратами логістичних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2024. № 2 (8). С. 218-230.

**Коваль Наталія Олегівна** – к.е.н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [nokoval@gmail.com](mailto:nokoval@gmail.com)

**Собко Ольга Вікторівна** – здобувачка групи 2Л-22б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця

**Natalia Koval** – Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [nokoval@gmail.com](mailto:nokoval@gmail.com)

**Olga Sobko** – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia