**ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра обліку, контролю, аналізу та оподаткування**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**“** ***Облік та контроль логістичної діяльності підприємства*** **”**

Виконала : здобувачка вищої освіти
ступеня магістра ОПП
“Облік і оподаткування”
спеціальності 071 “Облік і оподаткування”

_____ **Цибик Надія Романівна**
(підпис)

_____ Науковий керівник **Чабанюк О. М.**
(підпис)

Львів – 2026

**ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інститут, факультет *Факультет економіки та управління*
Кафедра *обліку, контролю, аналізу та оподаткування*
Рівень вищої освіти *другий*
Ступінь вищої освіти *магістр*
Спеціальність *071 "Облік і оподаткування"*
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма *"Облік і оподаткування"*
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
**Завідувач кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування**
*проф. Р. М. Воронко*

*"28" листопада 2024 року*

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

*Цибик Надія Романівна*
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи *"Облік та контроль логістичної діяльності підприємства" (за матеріалами ТОВ "Кет Лоджистік")*
керівник роботи *Чабанюк Одарка Михайлівна, к.е.н., доц. кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування*
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від *"28" листопада 2024 року № 1162/03*
2. Термін подання студентом роботи *29 грудня 2025 року*
3. Вихідні дані до роботи *Законодавчо-нормативні документи, Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, спеціальна та економічна література з теми дослідження, первинна документація за логістичними операціями, Головна книга, реєстри бухгалтерського обліку, фінансова та податкова звітність.*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. *Розглянути економічну характеристику логістичної діяльності підприємства як об'єктів обліку і контролю.*
*2. Висвітлити порядок документування логістичних операцій, шляхи їх удосконалення на підприємстві.*
*3. Дослідити організацію й методику контролю логістичної діяльності в системі управління підприємством. Розкрити порядок використання аналітичних прийомів під час оцінювання логістичної діяльності й порядок узагальнення результатів контролю.*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
*Таблиці, рисунки, схеми, додатки.*

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| *1. Теоретичні основи обліку та контролю логістичної діяльності підприємства* | *Чабанюк О. М., доц. кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування* | *28.11.24 р.* | |
| *2. Облікове забезпечення управління логістичною діяльністю* | *Чабанюк О. М., доц. кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування* | *28.11.24 р.* | |
| *3. Контроль логістичної діяльності в інформаційному забезпеченні управління* | *Чабанюк О. М., доц. кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування* | *28.11.24 р.* | |

7. Дата видачі завдання *25 вересня 2024 р*

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| | *Вступ* | *15 грудня 2024 р.* | |
| *1.1.* | *Сутність логістичних операцій та їх класифікація* | *26 січня 2024 р.* | *виконано* |
| *1.2.* | *Завдання обліку та контролю в системі управління логістичними процесами* | *16 лютого 2025 р.* | *виконано* |
| *1.3* | *Організаційна структура логістичної системи підприємства та її вплив на облік і контроль* | | |
| *2.1.* | *Документальне оформлення логістичних операцій* | *08 березня 2025 р.* | *виконано* |
| *2.2.* | *Особливості обліку витрат на логістику* | *30 березня 2025р.* | *виконано* |
| *2.3.* | *Удосконалення обліку логістичної діяльності у системі управління підприємством* | *25 квітня 2025 р.* | *виконано* |
| *3.1.* | *Методи контролю логістичної діяльності* | *26 травня 2025 р.* | *виконано* |
| *3.2.* | *Аналіз ефективності логістичних витрат та виявлення резервів їх скорочення* | *15 жовтня 2025 р.* | *виконано* |
| *3.3.* | *Автоматизація контролю логістичної діяльності підприємства* | *15 жовтня 2025 р.* | *виконано* |
| | *Висновки* | *5 листопада 2025 р* | *виконано* |
| | *Список використаних джерел* | *28 листопада 2025 р* | *виконано* |
| | *Додатки* | *29 грудня 2025 р.* | *виконано* |

**Здобувач** _____ *Цибик Н. Р.*
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** _____ *Чабанюк О. М.*
( підпис ) (прізвище та ініціали)

# ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

1. МСБО – Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку;
2. НП(С)БО – Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку;
3. ПКУ – Податковий кодекс України

# АНОТАЦІЯ

**Цибик Н. Р.** Облік та контроль логістичної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ “Кет Лоджистік”). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня “магістр” за освітньо-професійною програмою “Облік і оподаткування” зі спеціальності 071 “Облік і оподаткування”. – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2026.

У роботі досліджено теоретичні, методичні та організаційні аспекти обліку і контролю логістичної діяльності підприємства, а також розроблено напрями їх удосконалення в умовах цифровізації та впровадження сучасних інформаційних технологій. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення прозорості логістичних процесів, забезпечення достовірності облікової інформації та посилення контролю за рівнем логістичних витрат з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Розкрито теоретичні основи обліку та контролю логістичної діяльності підприємства. Досліджено економічну сутність логістичних операцій, наведено їх класифікацію та визначено місце логістики в системі управління підприємством. Обґрунтовано завдання обліку і контролю логістичних процесів та проаналізовано вплив організаційної структури логістичної системи на формування інформаційних потоків. Досліджено облікове забезпечення управління логістичною діяльністю. Розглянуто особливості документального оформлення логістичних операцій, досліджено специфіку обліку витрат на логістику та визначено проблемні аспекти їх ідентифікації й групування. Запропоновано напрями вдосконалення обліку логістичної діяльності з урахуванням потреб управлінського персоналу та використання сучасних інформаційних систем. Досліджено контроль логістичної діяльності в інформаційному забезпеченні управління. Узагальнено методи контролю логістичних процесів, здійснено аналіз ефективності логістичних витрат та визначено резерви їх скорочення. Особливу увагу приділено автоматизації контролю логістичної діяльності підприємства шляхом використання інформаційних систем і цифрових технологій, що сприяють підвищенню оперативності та якості управлінських рішень.

За результатами проведеного дослідження запропоновано рекомендації для вдосконалення системи обліку та контролю логістичної діяльності на підприємствах різних галузей економіки з метою оптимізації логістичних витрат і підвищення ефективності управління.

***Ключові слова:*** логістична діяльність, логістичні операції, облік, контроль, логістичні витрати, інформаційне забезпечення, управління підприємством, автоматизація.

# ANNOTATION

**Tsybyk N. R.** Accounting and control of the logistics activity of the enterprise (based on materials from LLC "Ket Logistic"). – Manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree of "Master" in the educational and professional program "Accounting and Taxation" in the specialty 071 "Accounting and Taxation". – Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2026.

The work investigates the theoretical, methodological and organizational aspects of accounting and control of the logistics activities of the enterprise, and also develops directions for their improvement in the conditions of digitalization and the introduction of modern information technologies. The relevance of the topic is due to the need to increase the transparency of logistics processes, ensure the reliability of accounting information and strengthen control over the level of logistics costs in order to make effective management decisions.

The theoretical foundations of accounting and control of the logistics activities of the enterprise are revealed. The economic essence of logistics operations is investigated, their classification is given and the place of logistics in the enterprise management system is determined. The tasks of accounting and control of logistics processes are substantiated and the influence of the organizational structure of the logistics system on the formation of information flows is analyzed. The accounting support for logistics management is studied. The features of the documentation of logistics operations are considered, the specifics of accounting for logistics costs are studied, and problematic aspects of their identification and grouping are identified. Directions for improving the accounting of logistics activities are proposed, taking into account the needs of management personnel and the use of modern information systems. The control of logistics activities in the information support of management is studied. Methods for controlling logistics processes are generalized, the effectiveness of logistics costs is analyzed, and reserves for their reduction are determined. Special attention is paid to the automation of control of the logistics activities of the enterprise through the use of information systems and digital technologies that contribute to increasing the efficiency and quality of management decisions.

According to the results of the study, recommendations are proposed for improving the accounting and control system for logistics activities at enterprises of various sectors of the economy in order to optimize logistics costs and increase management efficiency.

***Keywords:*** logistics activities, logistics operations, accounting, control, logistics costs, information support, enterprise management, automation

# ЗМІСТ


| | | |
|---|---|---|
| | **ВСТУП** | 8 |
| **РОЗДІЛ 1.** | **Теоретичні основи обліку та контролю логістичної діяльності підприємства** | **12** |
| 1.1. | Сутність логістичних операцій та їх класифікація | 12 |
| 1.2. | Завдання обліку та контролю в системі управління логістичними процесами | 19 |
| 1.3. | Організаційна структура логістичної системи підприємства та її вплив на облік і контроль | 25 |
| **РОЗДІЛ 2.** | **Облікове забезпечення управління логістичною діяльністю** | **34** |
| 2.1. | Документальне оформлення логістичних операцій | 34 |
| 2.2. | Особливості обліку витрат на логістику | 37 |
| 2.3. | Удосконалення обліку логістичної діяльності у системі управління підприємством | 46 |
| **РОЗДІЛ 3.** | **Контроль логістичної діяльності в інформаційному забезпеченні управління** | **53** |
| 3.1. | Методи контролю логістичної діяльності | 53 |
| 3.2. | Аналіз ефективності логістичних витрат та виявлення резервів їх скорочення | 61 |
| 3.2. | Автоматизація контролю логістичної діяльності підприємства | 67 |
| | **ВИСНОВКИ** | 74 |
| | **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | 81 |
| | **ДОДАТКИ** | 90 |

# ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається оптимізацією його логістичної системи. Логістичні операції, що охоплюють процеси закупівлі, транспортування, зберігання та дистрибуції, становлять істотну частку операційних витрат – за даними Асоціації логістики України, в середньому від 10% до 30% від собівартості продукції. Водночас, саме в логістичній сфері часто криються резерви для підвищення рентабельності за рахунок скорочення витрат і усунення неефективних процедур.

Однак потенціал для оптимізації може бути реалізований лише за наявності чіткої, достовірної та оперативної системи обліку та контролю цих операцій. Недосконалість облікових механізмів, роздробленість інформації, застосування застарілих методик калькулювання логістичних витрат призводять до спотворення фінансових результатів, утворення «сірих зон» у витратах та неможливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ця проблема стала особливо гострою в умовах воєнного стану в Україні, коли логістичні ланцюги зазнали значного порушення, а витрати на транспортування та зберігання різко зросли. Таким чином, наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення обліку та контролю логістичних операцій є надзвичайно актуальним завданням, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичні основи логістики та управління ланцюгами поставок розроблені у працях вітчизняних вчених: Є. В. Крикавського, В. С. Пономарьова, П. О. Куцика, М.Д. Гарбузюка. Питання обліку витрат детально висвітлені в роботах Л. Г. Медвідь, Л. М. Кулінської, Т. О. Єпіфанової, В. Ф. Палиги, Левкович . Проблеми контролю та

внутрішнього аудиту операцій досліджували І. О. Болюх, Р. М. Воронко, С. Ф. Головатий, К. І. Редченко, М. С. Пушкар.

Проте, більшість наявних досліджень або сконцентровані на стратегічних аспектах логістики, або на загальних питаннях бухгалтерського обліку. Комплексних робіт, присвячених саме взаємозв'язку організації логістичних процесів, методів їх детального обліку на всіх стадіях та побудови ефективної системи контролю, бракує, особливо з урахуванням викликів воєнного часу та вимог цифровізації.

Мета та завдання дослідження. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи обліку та контролю логістичних операцій на підприємстві для підвищення ефективності управління витратами.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити економічну сутність та класифікацію логістичних операцій як об’єкта обліку і контролю;

- проаналізувати нормативно-правову базу, що регулює облік логістичних процесів в Україні;

- дослідити вплив організаційної структури логістичної системи підприємства на побудову обліку та контролю;

- дослідити сучасну практику документального оформлення та бухгалтерського обліку основних логістичних операцій;

- розглянути методи контролю логістичних витрат та аналізу їх ефективності;

- оцінити перспективи автоматизації обліково-контрольних процесів у логістиці;

- на основі проведеного дослідження запропонувати комплекс заходів щодо оптимізації обліку та контролю логістичних операцій на досліджуваному підприємстві.

Об’єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є господарська діяльність та система управління витратами підприємства ТОВ «Кет Лоджистік».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації обліку і контролю логістичних операцій на підприємстві.

Методологічна основа та інформаційне забезпечення. Теоретичною основою роботи стали фундаментальні положення економічної теорії, фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку, аудиту та логістики. У процесі дослідження використано такі методи: діалектичний (для вивчення явищ у розвитку), аналіз і синтез (при класифікації операцій), системний підхід (при дослідженні логістичної системи), порівняльний (при оцінці різних методів обліку), економіко-математичне моделювання (при аналізі витрат).

Інформаційну базу склали: законодавчі та нормативні акти України, міжнародні стандарти, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали фахових видань, дані офіційної статистики, а також практичні матеріали діяльності підприємства (облікова політика, форми первинних документів, фінансова звітність, дані управлінського обліку).

Апробація результатів роботи та публікації. Основні положення і результати, викладені в дипломній роботі, були апробовані й отримали позитивну оцінку на:

– XX Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених “ Бухгалтерський облік, аналіз і контроль: стан, проблеми та перспективи розвитку ” (02 червня 2025 року, м. Львів, ЛТЕУ);

– V Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти “Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні” (6 березня 2025 року, м. Львів, Львівський торговельно-економічний університет);

– Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених “Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроекосистем” (7 листопада 2025 року, м. Харків, Харківський державний біотехнологічний університет);

– Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених “Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум ” (15 січня 2026 року, м. Львів, Львівський інститут МАУП).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, робота містить 22 таблиці, 4 рисунки та додатків.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність логістичних операцій та їх класифікація

Еволюція поняття «логістика» та сучасне трактування. Термін «логістика» (від грец. logistikē – мистецтво обчислювати, міркувати) має давнє походження. Військова логістика, що займалася постачанням армії, існувала ще в час Римської імперії. Як самостійна наукова та практична дисципліна в економіці логістика сформувалася в другій половині XX століття. Сьогодні розуміння логістики еволюціонувало від окремих функцій транспортування чи складування до комплексної концепції управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в рамках ланцюгів поставок.

Сучасне визначення, прийняте Радою з управління логістикою та ланцюгами поставок (CSCMP, USA), говорить: «Управління логістикою – це частина управління ланцюгом поставок, що планує, здійснює та контролює ефективний і ефектний прямий і зворотний потік та зберігання товарів, послуг і пов’язаної інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення вимог клієнтів» [14]. У вітчизняній науці Є.В. Крикавський визначає логістику як «науку про управління потоковими процесами в економіці, метою якої є оптимізація управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками» [15, с. 15].

Таким чином, логістична операція – це будь-яка елементарна дія (набір дій), спрямована на трансформацію або збереження параметрів матеріального чи інформаційного потоку (просторового, часового, кількісного, якісного) у певній логістичній системі. Наприклад, операціями є: розвантаження автомобіля, переміщення палета на складі, оформлення транспортної накладної, внесення даних про залишки в WMS-систему.

Ключові характеристики логістичних операцій як об’єкта управління:

1. Інтегрований характер. Логістична операція рідко існує ізольовано; вона є частиною більшого процесу (наприклад, операція «приймання товару» – частина процесу «закупівля»).

2. Додавання вартості або формування витрат. Кожна операція або додає корисності продукту (utility) – місцева, часова, формена – або формує витрати (cost). Завдання управління – максимізувати перше та мінімізувати друге.

3. Вимірюваність. Операція має бути кількісно та якісно вимірною за таких параметрів: час виконання, собівартість, продуктивність, якість (кількість помилок).

4. Циклічність. Багато логістичних операцій мають повторюваний, регулярний характер (щоденне комплектування замовлень, щотижневе поповнення запасів).

Класифікація логістичних операцій для цілей обліку та контролю. Для ефективної організації обліку необхідно чітко класифікувати операції. Найбільш корисною є класифікація за кількома критеріями одночасно (див. табл 1.1).

*Таблиця 1.1.*

**Класифікація логістичних операцій***

| **Критерій класифікації** | **Вид операції** | **Суть та приклад** | **Особливості обліку** |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| За логістичною функцією | Транспортування | Переміщення вантажу з точки А в точку Б (автоперевезення, залізничні перевезення) | Облік витрат на паливо, амортизацію, заробітну плату водіїв, послуги перевізників; аналітичний облік за видами транспорту та маршрутами |
| | Складування та зберігання | Приймання, розміщення, зберігання, відбір, комплектація, упаковка, відвантаження товарів | Облік витрат на оренду або амортизацію складу, комунальні послуги, зарплату складського персоналу, МШП; облік товарних залишків у |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | | натуральному та вартісному виразі |
| | Закупівельна логістика | Пошук постачальників, укладання договорів, організація поставок сировини та матеріалів | Облік вартості закуплених матеріалів і транспортно-заготівельних витрат (ТЗВ); контроль цін та умов постачання |
| | Виробнича логістика | Управління матеріальними потоками всередині виробництва (внутрішньозаводські перевезення, міжцехові передачі) | Облік напівфабрикатів, передача матеріалів між центрами відповідальності; включення логістичних витрат у виробничу собівартість |
| | Збутова (розподільча) логістика | Доставка готової продукції споживачам, управління каналами дистрибуції, повернення | Облік витрат на доставку клієнтам, пакувальні матеріали, комісії дистриб'юторам; віднесення витрат на собівартість реалізації |
| За місцем у ланцюгу поставок | Вхідні (inbound) | Операції з отримання ресурсів від постачальників | Включаються у первісну вартість запасів (сировини, матеріалів) |
| | Внутрішні (internal) | Операції всередині підприємства (між цехами, складами) | Розподіляються між центрами витрат, часто входять до складу накладних витрат |
| | Вихідні (outbound) | Операції з доставки продукції кінцевому споживачеві | Відносяться на витрати періоду (собівартість реалізації або адміністративні витрати) |
| За характером витрат | Основні (прямі) | Безпосередньо пов'язані з конкретним об'єктом (вантажем, замовленням), наприклад вартість палива для конкретної поїздки | Можуть бути прямо віднесені на собівартість конкретного замовлення або партії товару |
| | Накладні (непрямі) | Забезпечують функціонування логістичної системи в цілому (зарплата керівника транспортного відділу, амортизація складу) | Потребують вибору бази розподілу (обсяг перевезень, складські площі) для віднесення на собівартість об'єктів |

*Прим. Складено за опрацюванням [20, 28, 29, 30]

Таким чином, до критерій класифікації відносять: вид операції, суть та приклад, особливості обліку. За логістичною функцією слід виокремити транспортування: переміщення вантажу з точки А в точку Б (автоперевезення, залізничні перевезення). Облік витрат на паливо, амортизацію, зарплату водіїв, послуги перевізників. Аналітичний облік за видами транспорту, маршрутами.

Складування та зберігання: приймання, розміщення, зберігання, відбір, комплектація, упаковка, відвантаження товарів; облік витрат на оренду/амортизацію складу, комунальні послуги, зарплату складського персоналу, МШП; облік товарних залишків в натуральному та вартісному виразі.

Закупівельна логістика: пошук постачальників, укладання договорів, організація поставок сировини/матеріалів; облік вартості закуплених матеріалів, транспортно-заготівельних витрат (ТЗВ); контроль цін та умов постачання.

Виробнича логістика: управління матеріальними потоками всередині виробництва (внутрішньозаводські перевезення, міжцехові передачі); облік напівфабрикатів, передача матеріалів між центрами відповідальності; включення логістичних витрат у виробничу собівартість.

Збутова (розподільча) логістика: доставка готової продукції споживачам, управління каналами дистрибуції, повернення; облік витрат на доставку до клієнта, пакувальні матеріали, комісії дистриб’юторам; віднесення витрат на собівартість реалізації.

За місцем у ланцюгу поставок: вхідні (inbound) операції з отримання ресурсів від постачальників, які включаються у первісну вартість запасів (сировини, матеріалів). Внутрішні (internal) - операції всередині підприємства (між цехами, складами) - розподіляються між центрами витрат, часто входять до накладних витрат. Вихідні (outbound) - операції з доставки продукції кінцевому споживачеві, вони відносяться на витрати періоду (собівартість реалізації або адміністративні витрати).

За характером витрат: основні (прямі) - безпосередньо пов’язані з конкретним об’єктом (вантажем, замовленням), наприклад - вартість палива для конкретної поїздки. Можуть бути прямо віднесені на собівартість конкретного замовлення, партії товару. Накладні (непрямі), які забезпечують функціонування логістичної системи в цілому, наприклад, зарплата начальника транспортного відділу, амортизація складу, потребують вибору бази розподілу (обсяг перевезень, складські площі) для віднесення на собівартість об’єктів.

Слід звернути увагу на логістичні операції як об’єкт обліку та контролю. З точки зору бухгалтерського обліку, кожна логістична операція повинна мати:

- первинний документ (накладна, акт, рахунок), що підтверджує факт її здійснення;

- вартісну оцінку, тобто суму витрат, пов’язаних з її виконанням;

- місце відображення в системі рахунків бухгалтерського обліку (кореспонденцію рахунків);

- відповідальну особу (центр фінансової відповідальності), що несе відповідальність за економічність операції.

Головним завданням обліку логістичних операцій є формування повної, достовірної та своєчасної інформації про всі логістичні витрати з розбивкою за видами операцій, підрозділами та носіями витрат (продукцією, замовленнями). Ця інформація є основою для контролю – процесу перевірки відповідності фактичних витрат плановим (бюджетним) показникам, аналізу причин відхилень та прийняття коригувальних управлінських рішень.

Сучасні тенденції: від логістики витрат до логістики як джерела цінності. Сьогодні прогресивні компанії розглядають логістику не лише як сферу витрат, але й як стратегічний інструмент створення конкурентних переваг. Швидка та надійна доставка, гнучкі умови, можливість відстеження в режимі онлайн – це реальна цінність для клієнта. Це означає, що система обліку та контролю повинна оцінювати не тільки «скільки коштує» операція,

але й «яку цінність вона створює» для кінцевого споживача. Це вимагає впровадження показників ефективності (KPI), пов’язаних із якістю обслуговування: час виконання замовлення (order lead time), точність виконання замовлення (order accuracy), рівень сервісу (service level).

Розробка класифікаційної схеми логістичних витрат повинна проводитися з урахуванням таких аспектів:

Відповідно до концепції загальних витрат, однієї з ключових ідей теорії логістики. Згідно з цією концепцією, підприємство прагне до конкурентної переваги шляхом аналізу та оптимізації складових повних витрат, що дозволяє досягти зменшення загальних витрат.

З урахуванням різних критеріїв класифікації, що забезпечує повне та всебічне висвітлення різних груп витрат.

З урахуванням галузевої специфіки, для якої розробляється класифікація. Хоча існування уніфікованої класифікації є прийнятним з теоретичної точки зору, на практиці її застосування ускладнюється через наявність незначущих або невластивих для конкретної галузі груп витрат.

За допомогою раціонального групування витрат, що дозволяє зручно здійснювати аналітичні розрахунки, формувати управлінську внутрішньогосподарську облікову документацію, відомості управлінського обліку, регістри та форми звітності.

При розробці класифікації логістичних витрат важливо враховувати їх вплив на управління процесами підприємства, раціональне використання ресурсів та оптимізацію витрат. Основна увага приділяється формуванню облікової інформації за методикою АВС-аналізу, що дозволяє точно розраховувати собівартість логістичних операцій.

Логістичні витрати на підприємстві слід виділяти за центрами відповідальності та сферами діяльності: закупівля, збут, транспорт, складування, управління запасами, обробка замовлень та інформаційне забезпечення. Така класифікація полегшує управлінський облік та контроль витрат.

Складність виникає при відокремленні логістичних витрат від загальних витрат підприємства, що ускладнює їх облік і послаблює внутрішній контроль. Тому сучасний облік потребує чіткої ідентифікації витрат за кожною логістичною операцією та можливості їх розподілу за регульованістю та рівнем контролю.

Важливо також розрізняти прямі та непрямі витрати. Прямі витрати пов’язані безпосередньо з логістичною діяльністю, а непрямі (накладні) відносяться до кількох об’єктів і відображаються на витрати періоду. На великих підприємствах доцільно створювати цілеспрямовану систему управлінського обліку на основі розширеної класифікації: витрати на постачання, виробництво, збут, загальновиробничі, умовно-постійні, умовно-змінні та адміністративні.

Контроль логістичних витрат здійснюється через моніторинг їх обсягу та динаміки. Особливу увагу приділяють витратам на адміністрування логістичної системи, компенсацію ризиків і заморожування оборотного капіталу.

Таким чином, сучасна класифікація логістичних витрат забезпечує: об’єктивне відображення витрат у бухгалтерському обліку, ефективний внутрішній контроль, підготовку даних для управлінських рішень, основу для подальших наукових і практичних розробок у сфері логістики.

## 1.2. Завдання обліку та контролю в системі управління логістичними процесами

Історичний розвиток створив основу для формування логістики як науки та практики, спрямованої на оптимізацію процесів постачання, транспортування, складування та управління ресурсами з метою підвищення ефективності функціонування підприємств.

Логістика являє собою комплексну систему, що забезпечує планування, координацію та контроль різноманітних процесів, пов’язаних із переміщенням матеріальних ресурсів, товарів, послуг та інформації від постачальників до кінцевих споживачів. Основна мета логістики полягає в максимальному підвищенні ефективності всіх етапів ланцюга постачання, починаючи від постачання сировини і закінчуючи доставкою продукції кінцевому споживачу [10, 11].

Ціль логістики часто формулюють через концепцію «7R» («7 правил логістики» або «логістичний комплекс»), яка включає:

Потрібний продукт – товар, виготовлений або закуплений, що відповідає потребам ринку та очікуванням споживачів щодо якості, ціни, функціональних характеристик та інших показників. Для логістики це також означає, що товар має бути доступним у потрібному місці та в потрібний час, готовим до продажу або доставки.

Необхідна кількість – оптимальний обсяг продукції або матеріалів, що має перебувати на складі або в наявності для задоволення попиту або виконання конкретного замовлення.

Необхідна якість – продукція повинна відповідати встановленим стандартам якості, уникати дефіциту або надлишкових запасів.

Встановлений час – доставка товарів або надання послуг у визначені терміни відповідно до графіків замовлень та очікувань споживачів.

Потрібне місце – розташування продукції в таких точках, які забезпечують швидку та ефективну доставку.

Оптимальні витрати – забезпечення максимальної ефективності логістичних процесів при мінімальних витратах, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможну вартість продукції для споживачів.

Конкретний споживач – орієнтація продукції або послуг на конкретного споживача, враховуючи його потреби та запити.

Для глибшого розуміння доцільно розглянути саме поняття логістичної діяльності, що включає організацію та управління всіма зазначеними процесами у ланцюзі постачання.

Загальна система регулювання. Облік логістичних операцій в Україні здійснюється в рамках загальної системи бухгалтерського та податкового обліку [12], що регулюється великим масивом нормативно-правових актів різних рівнів. Умовно їх можна поділити на чотири рівні:

Рівень 1. Закони України:

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (із змінами) – визначає загальні засади організації обліку;

- Податковий кодекс України – регулює визнання витрат для цілей оподаткування, що є критично важливим для логістичних витрат;

- Митний кодекс України – регулює порядок перетину кордону, оформлення вантажів, сплату митних платежів;

- Закон України «Про транспорт» та відгалужені закони («Про автомобільний транспорт», «Про залізничний транспорт» тощо) – встановлюють правила перевезень.

Рівень 2. Національні стандарти бухгалтерського обліку (НП(С)БО): Це детальні правила ведення обліку окремих об’єктів та операцій. Для логістики найважливіші:

- НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» – принципи складання звітності;

- НП(С)БО 16 «Витрати» – визначає, що таке витрати, коли їх визнавати і як класифікувати. Саме цей стандарт є базовим для обліку всіх логістичних витрат;

- НП(С)БО 9 «Запаси» – регулює облік ТМЦ на складах, включаючи транспортно-заготівельні витрати (ТЗВ) та списання собівартості;

- НП(С)БО 7 «Основні засоби» – облік транспортних засобів, складського обладнання, їх амортизації;

- НП(С)БО 15 «Дохід» – якщо підприємство надає логістичні послуги іншим;

- НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» – важливо для міжнародних логістичних операцій.

Рівень 3. Міжнародні правила та стандарти: Хоча вони не є обов'язковими без прийняття національних актів, їх часто використовують у міжнародних контрактах:

- Incoterms 2020 (Міжнародні торговельні терміни) – критично важливі. Вони чітко розподіляють між продавцем і покупцем витрати та ризики, пов’язані з доставкою товару (хто платить за транспорт, страхування, митне оформлення). Неправильне застосування терміну Incoterms може призвести до некоректного відображення витрат в обліку;

- ISO 28000:2007 «Системи менеджмену безпеки в ланцюгах поставок» – впливає на організацію процесів;

- Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) – для компаній, що складають звітність за ними.

Рівень 4. Внутрішні документи підприємства: Це основа організації обліку:

- Облікова політика підприємства – головний документ, в якому підприємство самостійно обирає конкретні методи обліку з тих, що дозволені законодавством (наприклад, метод списання ТЗВ, метод оцінки запасів при їх відпуску (FIFO, середньозважена вартість), метод нарахування амортизації для транспорту);

- Положення про документообіг – регламентує рух первинних документів, включаючи логістичні (накладні, акти, рахунки).

- План рахунків бухгалтерського обліку – визначає, на яких рахунках відображатимуться різні логістичні операції (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Нормативно-правове регулювання обліку логістичних операцій в Україні***

| **Рівень регулювання** | **Нормативні акти / документи** | **Суть та значення для обліку логістичних операцій** |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Рівень 1. Закони України | Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» | Визначає загальні принципи та організаційні засади ведення бухгалтерського обліку |
| | Податковий кодекс України | Регулює порядок визнання логістичних витрат для цілей оподаткування |
| | Митний кодекс України | Встановлює правила митного оформлення вантажів і сплати митних платежів |
| | Закон України «Про транспорт» та спеціальні транспортні закони | Регламентують правові основи здійснення перевезень |
| Рівень 2. НП(С)БО | НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» | Визначає принципи складання фінансової звітності |
| | НП(С)БО 16 «Витрати» | Базовий стандарт для обліку логістичних витрат |
| | НП(С)БО 9 «Запаси» | Регулює облік запасів і транспортно-заготівельних витрат |
| | НП(С)БО 7 «Основні засоби» | Облік транспортних засобів і складського обладнання |
| | НП(С)БО 15 «Дохід» | Застосовується при наданні логістичних послуг |
| | НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» | Важливий для міжнародних логістичних операцій |
| Рівень 3. Міжнародні стандарти | Incoterms 2020 | Визначають розподіл витрат і ризиків між сторонами контракту |
| | ISO 28000:2007 | Спрямований на безпеку в ланцюгах поставок |
| | МСФЗ | Застосовуються підприємствами, що звітують за міжнародними стандартами |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Рівень 4. Внутрішні документи | Облікова політика підприємства | Закріплює методи обліку логістичних операцій |
| | Положення про документообіг | Регламентує рух первинних логістичних документів |
| | План рахунків бухгалтерського обліку | Визначає рахунки для відображення логістичних операцій |

*Прим. Складено за опрацюванням нормативних документів

Ключові питання податкового обліку логістичних витрат. Згідно з Податковим кодексом України (ПКУ) [40], витрати підприємства для включення до податкової звітності з прибутку повинні бути економічно обґрунтованими, документально підтвердженими та безпосередньо пов’язаними з господарською діяльністю. Для логістичних витрат це означає:

Податок на додану вартість (ПДВ). Важливо розрізняти: ПДВ на логістичні послуги, отримані підприємством (послуги перевізника, складського оператора). Цей ПДВ, як правило, йде до податкового кредиту (за умови наявності податкової накладної та використання послуг для оподатковуваних операцій); ПДВ, нарахований при наданні логістичних послуг іншим – це податкове зобов'язання; особливості виникають при міжнародних перевезеннях (операції, не оподатковувані ПДВ, місце поставки послуги тощо).

Податок на прибуток. Всі логістичні витрати, що відповідають вищевказаним критеріям, зменшують оподатковуваний прибуток. Однак існують обмеження, наприклад, щодо норм витрат на відрядження (включаючи транспортні витрати співробітників) або витрат на представницькі цілі. Акцизний податок. Стосовно пального (бензину, дизпалива), використаного для власного транспорту. Підприємство може бути платником акцизу або відшкодовувати його, залежно від режиму.

Завдання обліку та контролю в системі управління логістичними процесами.

Облік і контроль є важливими складовими системи управління логістичними процесами підприємства, оскільки вони забезпечують формування достовірної інформації про рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також створюють основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Облік логістичних процесів спрямований на систематичне, безперервне та документально підтверджене відображення логістичних операцій у бухгалтерській системі підприємства. Основними завданнями обліку в системі управління логістикою є:

– забезпечення повного та своєчасного відображення витрат, пов’язаних із транспортуванням, складуванням, зберіганням, закупівлею та збутом продукції;

– правильне формування собівартості запасів, продукції та логістичних послуг з урахуванням транспортно-заготівельних витрат;

– узагальнення інформації про наявність і рух матеріальних ресурсів на всіх етапах логістичного ланцюга;

– забезпечення відповідності облікових даних вимогам національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку;

– інформаційне забезпечення внутрішнього менеджменту для планування, аналізу та оптимізації логістичних процесів.

Контроль у системі управління логістичними процесами спрямований на перевірку дотримання встановлених норм, правил і планових показників у сфері логістики, а також на виявлення відхилень і запобігання неефективному використанню ресурсів. Основними завданнями контролю є:

- перевірка законності та доцільності здійснення логістичних операцій;

- контроль рівня логістичних витрат і виявлення резервів їх зниження;

- забезпечення збереження матеріальних цінностей під час транспортування та зберігання;

– оцінка ефективності роботи логістичних підрозділів і центрів відповідальності;

– попередження помилок, зловживань і втрат у процесі руху товарно-матеріальних цінностей.

Взаємодія обліку та контролю в системі управління логістичними процесами забезпечує формування надійної інформаційної бази для аналізу, планування та прийняття управлінських рішень. Ефективна організація обліку та контролю сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів, оптимізації витрат і зростанню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Таким чином, нормативно-правове регулювання обліку логістичних операцій в Україні є комплексним та багаторівневим. Бухгалтер повинен не лише знати загальні норми, але й розуміти специфіку їх застосування до різних видів логістичних операцій, особливо у сферах транспортування, митного оформлення та оподаткування ПДВ. Вибір методів обліку в обліковій політиці безпосередньо впливає на формування фінансового результату та податкового навантаження.

## 1.3. Організаційна структура логістичної системи підприємства та її вплив на облік і контроль

Організаційна структура визначає, хто, що і за що відповідає. Система обліку та контролю повинна бути «накладена» на цю структуру таким чином, щоб забезпечити збір інформації за центрами відповідальності та ефективний моніторинг їх діяльності. Ідеальна ситуація – коли логістична структура побудована за процесним принципом, а облік ведеться за центрами витрат/прибутку, що відповідають цим процесам.

Розглянемо типові організаційні структури в логістиці та їх вплив на облік. Функціональна структура. Класична модель: окремі відділи закупівель, транспорту, складу, дистрибуції. Недолік для обліку: витрати легко відстежити за відділом, але дуже складно точно віднести на собівартість

конкретного продукту або замовлення, оскільки один відділ обслуговує всі напрямки. Контроль зосереджений на виконанні бюджету відділу, а не на ефективності суцільного процесу.

Дивізіональна (продуктова/територіальна) структура. Кожна бізнес-одиниця (дивізіон, філія) має власні логістичні підрозділи. Перевага для обліку: можливість повного калькулювання собівартості продукту/послуги в рамках дивізіону, включаючи всі логістичні витрати. Контроль децентралізований.

Матрична структура. Співробітники мають подвійне підпорядкування – функціональному керівнику (напр., начальнику транспортного відділу) та менеджеру проекту/продукту. Складність для обліку: потрібна дуже розвинена система внутрішнього обліку (трансфертного ціноутворення) для розподілу витрат співробітників між проектами. Контроль вимагає збалансування цілей функціональних підрозділів та проектів.

Процесно-орієнтована структура. Організація побудована навколо суцільних бізнес-процесів (наприклад, процес «Виконання замовлення клієнта» від отримання заявки до доставки). Найбільш сприятлива для сучасного обліку та контролю: відповідальність за кінцевий результат (собівартість та якість процесу) покладена на власника процесу. Облік організовується за процесами, що дозволяє точно визначати їхню повну вартість (Activity-Based Costing – ABC). Контроль спрямований на оптимізацію всього процесу, а не окремих операцій (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Типові організаційні структури в логістиці та їх вплив на облік і контроль**

| Тип структури | Характеристика | Вплив на облік | Вплив на контроль |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Функціональна структура** | Класична модель: окремі відділи закупівель, транспорту, складу, дистрибуції | Витрати легко відстежити за відділом, але складно точно віднести на собівартість конкретного продукту або замовлення | Контроль зосереджений на виконанні бюджету відділу, а не на ефективності сквозного процесу |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Дивізіональна (продуктова/ територіальна) структура** | Кожна бізнес-одиниця (дивізіон, філія) має власні логістичні підрозділи | Можливість повного калькулювання собівартості продукту/послуги в рамках дивізіону, включаючи всі логістичні витрати | Контроль децентралізований; кожний дивізіон відповідає за свої результати |
| **Матрична структура** | Співробітники мають подвійне підпорядкування – функціональному керівнику та менеджеру проекту/продукту | Потрібна розвинена система внутрішнього обліку (трансфертне ціноутворення) для розподілу витрат між проектами | Контроль вимагає збалансування цілей функціональних підрозділів та проектів |
| **Процесно-орієнтована структура** | Організація побудована навколо сквозних бізнес-процесів (наприклад, процес «Виконання замовлення клієнта») | Облік організовується за процесами, що дозволяє точно визначати повну вартість (Activity-Based Costing – ABC) | Контроль спрямований на оптимізацію всього процесу, відповідальність за кінцевий результат покладена на власника процесу |

*Прим. Складено за опрацюванням [44, 45]

Розглянемо принципи побудови облікової системи відповідно до оргструктури.

1. Відповідність Плану рахунків. На аналітичних рахунках до субрахунків «Витрати на збут», «Загальновиробничі витрати» та ін. необхідно відкривати субконто не лише за статтями витрат, але й за центрами відповідальності (ЦВ) – відділами, цехами, дільницями, а в ідеалі – за процесами.

2. Документообіг. Первинні документи (накладні, акти виконаних робіт) повинні обов'язково містити код або назву ЦВ, що ініціював операцію або є її споживачем.

3. Бюджетування та контроль. Бюджет (кошторис) логістичних витрат складається та контролюється в розрізі тих самих ЦВ. Фактичні витрати порівнюються з бюджетними для кожного центру, аналізуються відхилення.

4. Внутрішня звітність. Менеджери ЦВ повинні регулярно отримувати звіти про витрати їхнього підрозділу.

Звернемо увагу на проблеми інтеграції логістики та бухгалтерії. На практиці часто існує розрив між логістичними підрозділами, що оперують натуральними показниками (тонни, кілометри, палети), та бухгалтерією, що працює з грошовими одиницями. Для подолання цього необхідно:

- впровадити уніфіковані довідники (номенклатура товарів, контрагентів, місць зберігання), якими користуються як логісти, так і бухгалтери;

- автоматизувати потоки даних між спеціалізованими логістичними системами (WMS, TMS) та бухгалтерською програмою (ERP);

- призначити логістичного контролера або аналітика, який виконуватиме роль «перекладача» між двома системами, займаючись калькулюванням собівартості логістичних операцій.

Облік логістичної діяльності може здійснюватися бухгалтерією підприємства та шляхом залучення аутсорсингу. Вплив аутсорсингу логістики на облік та контроль. Якщо підприємство передає логістичні функції зовнішній компанії (3PL-провайдеру), облік і контроль кардинально змінюються:

Облік: внутрішні витрати на зарплату логістичного персоналу, амортизацію власного транспорту зменшуються. З'являються витрати на оплату послуг 3PL-провайдера. Облік стає простішим, але виникає залежність від якості документів, що надає провайдер.

Контроль: зміщується з оперативного контролю процесів на контроль виконання умов договору (KPI) з постачальником послуг (час доставки, цілісність вантажу, точність звітів). Критично важливим стає аудит рахунків провайдера.

Організаційна структура логістичної системи є фундаментом, на якому будується система обліку та контролю.

Для досягнення високої ефективності управління витратами необхідно прагнути до такої організаційної моделі (найкраще – процесно-орієнтованої), яка дозволяє однозначно ідентифікувати та відстежувати витрати за центрами фінансової відповідальності та кінцевими носіями витрат (продукцією, замовленнями). Сучасним трендом є побудова гібридних моделей з елементами аутсорсингу, що вимагає переорієнтації контролю на управління взаємовідносинами з контрагентами.

Досліджуване підприємство ТОВ «Кет Лоджистік» (Додаток А1), зареєстроване 05.08.2021 та здійснює свою діяльність відповідно до статуту. Розмір статутного капіталу становить 2 911 000,00 грн. Види діяльності: Основний:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Інші:

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ, реєстраційний номер 441686513037 (рис. 1.1)




*Рис. 1.1. Характеристика ТОВ «Кет Лоджистік»*

Компанія — команда професіоналів зі Львова, яка спеціалізується на вантажних перевезеннях. За сім років нашої діяльності ми успішно виконали більше 10 000 логістичних завдань. Надійність та висока якість сервісу стали запорукою довіри клієнтів. Ми пропонуємо широкий спектр послуг охоплюючи всі континенти. Наша мета — забезпечити безпечну та своєчасну доставку вантажів, враховуючи індивідуальні потреби кожного клієнта (рис. 1.2)

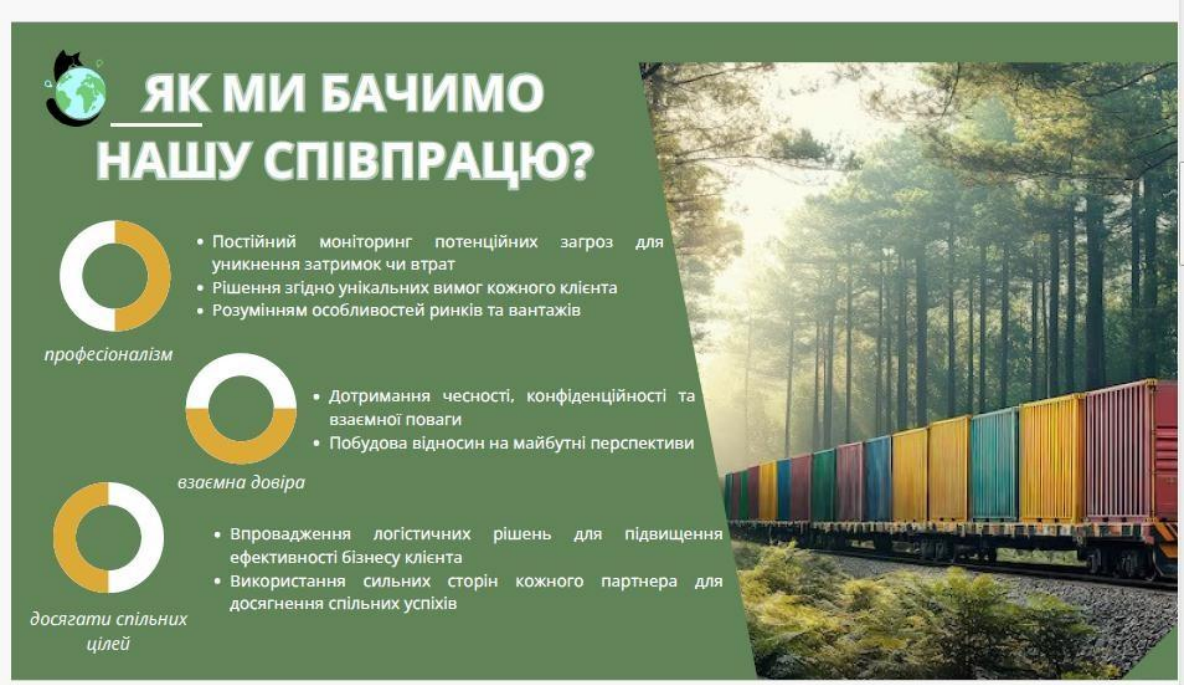


*Рис. 1.2. Напрями співпраці ТОВ «Кет Лоджистік»*

Основи надійної співпраці:

- постійний моніторинг потенційних загроз для уникнення затримок чи втрат;
- рішення згідно унікальних вимог кожного клієнта;
- розумінням особливостей ринків та вантажів;
- дотримання чесності, конфіденційності та взаємної поваги;
- побудова відносин на майбутні перспективи;

- впровадження логістичних рішень для підвищення ефективності бізнесу клієнта;
- використання сильних сторін кожного партнера для досягнення спільних успіхів.

Компанія готова до будь-яких викликів та працює злагодженою командою професіоналів, що дозволяє зберігати високу якість послуг у будь-яких умовах. Мета компанії представлена на рис. 1.3.




*Рис. 1.3. Мета компанії ТОВ «Кет Лоджистік»*

Компанія має на меті стати лідером у сфер логістичних вантажних перевезень, надаючи бездоганні та інноваційні рішення для наших клієнтів. Вона прагне забезпечити високоякісний сервіс, який перевершує очкування, завдяки використанню сучасних технологій та розуміння потреб кожного замовника. Місія компанії полягає в забезпеченні швидкості, надійності безпеці перевезень, а також оптимізувати логістичні процеси для підвищення ефективности бізнесу наших клієнтів.

Компанія пропонує:

– швидку, безпечну та ефективну доставку вантажів;

– індивідуальний підхід;

– оптимізацію витрат;

– професійну підтримку на кожному етап співпраці митно-брокерських послуги;

– досвідчену команду.

Пропозиції компанії наведено на рис. 1.4

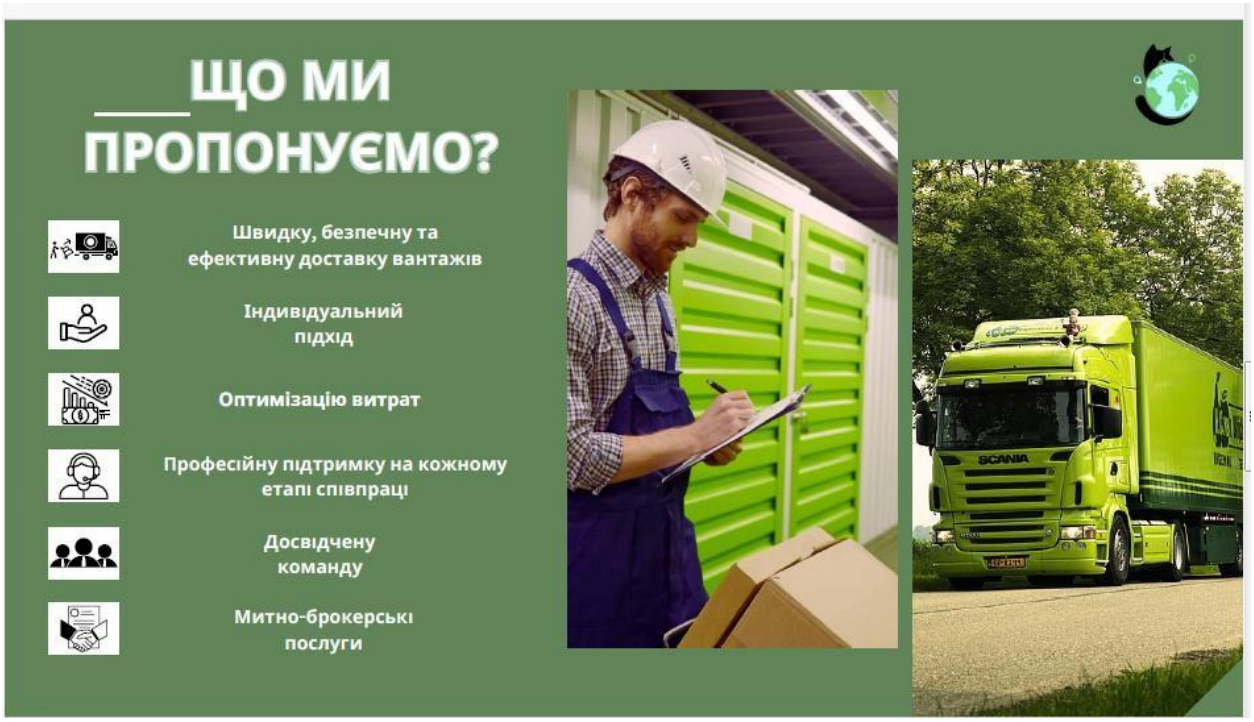


*Рис. 1.4. Логістична складова діяльності компанії ТОВ «Кет Лоджистік»*

Таким чином, логістичні операції є складним, багатоаспектним об'єктом управління, що охоплює всі етапи руху матеріальних потоків від постачальника до споживача. Для ефективного обліку необхідно їх чітко класифікувати за функціями, місцем у ланцюгу та характером витрат, що дозволить правильно вибирати методи їхнього відображення в бухгалтерському обліку. Облік логістичних операцій в Україні регламентується широким спектром нормативних актів, серед яких ключову роль відіграють Податковий кодекс, НП(С)БО (зокрема 16 «Витрати» та 9

«Запаси») та міжнародні правила Incoterms [26]. Грамотний вибір методів обліку в обліковій політиці дозволяє забезпечити як достовірність фінансової звітності, так і оптимізацію податкових платежів.

Організаційна структура логістичної системи безпосередньо визначає можливості та якість обліку та контролю. Процесно-орієнтована структура, доповнена чітко визначеними центрами відповідальності, є найбільш сприятливою для побудови ефективної системи управлінського обліку витрат, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації логістики.

# РОЗДІЛ 2
# ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

## 2.1. Документальне оформлення логістичних операцій

Система первинних документів в логістиці та її особливості. Облік будь-якої господарської операції починається з її документального оформлення. У логістиці через складність і розгалуженість потоків система первинної документації є особливо розвиненою. Її основні вимоги: одноразовість (документ складається в один момент часу), достовірність (відображає реальні дані), юридична сила (має обов'язкові реквізити згідно Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»).

Особливість логістичних документів полягає в тому, що вони часто мають подвійне призначення:

1. Обліково-бухгалтерське: підтверджують факт господарської операції для відображення в бухобліку (товарно-транспортна накладна як підстава для списання товару і визнання витрат на доставку).

2. Оперативно-управлінське: супроводжують матеріальний потік, інструктують виконавців, слугують доказом передачі майна і відповідальності (складський ордер, дорожній лист).

Документообіг закупівельних логістичних операцій. Ця ланка охоплює операції від моменту замовлення матеріалів до їх надходження на склад підприємства.

Документи постачальника: Договір поставки, Рахунок (інвойс), Товарна накладна (форма ТН-1 або ТОРГ-12), Товарно-транспортна накладна (форма 1-ТТН для автотранспорту), Специфікація, Сертифікати якості.

Внутрішні документи покупця:

Заявка на закупівлю – внутрішній документ, який ініціює відділ-споживач.

Довіреність (форми М-2 або М-2а) – на отримання ТМЦ представником підприємства.

Акт про виявлені розбіжності (форма М-7) – складається при розбіжності фактично отриманої кількості/якості з даними накладних. Це ключовий документ для контролю та претензійної роботи.

Прибутковий ордер (форма М-4) або Акт про приймання матеріалів (форма М-7) – для оформлення оприбуткування ТМЦ на склад, якщо немає розбіжностей.

Транспортні витрати, включені в вартість матеріалів (терміни С-групи Incoterms [26], наприклад, CPT), формують їхню фактичну собівартість і відображаються на субрахунку 289 "Транспортно-заготівельні витрати" [34]. При передачі матеріалів у виробництво ТЗВ розподіляються та списуються разом з вартістю самих матеріалів.

Документообіг складських операцій (зберігання та внутрішнього переміщення). Мета – контроль за збереженням, рухом та залишками ТМЦ.

Накладна на внутрішнє переміщення (форма М-11) – оформляється при передачі матеріалів між складами, цехами, відділами. Забезпечує відповідальність матеріально відповідальних осіб (МВО).

Лімітно-забірна карта (форма М-8) – використовується для систематичного відпуску матеріалів у виробництво, дозволяє контролювати дотримання встановлених норм (лімітів).

Вимогання-накладна (форма М-11) – для одноразового відпуску матеріалів.

Картка обліку матеріалів (форма М-12) або облікова картка (форма М-17) – ведеться на складі за кожним найменуванням ТМЦ для оперативного кількісного обліку в натуральних одиницях (партійний, сортовий облік). Основа для звірки з даними бухгалтерії.

Акт на списання (форма МБ-8) – оформляється списання нестач, бою, природних втрат.

Документообіг збутових (дистрибуційних) та транспортних операцій. Охоплює процеси від відвантаження готової продукції до отримання її клієнтом.

Накладна на відпуск готової продукції (форма М-15) – внутрішній документ для відпуску зі складу готової продукції.

Товарна накладна (ТН-1) – основний документ, що супроводжує товар до покупця, підтверджує передачу права власності.

Товарно-транспортна накладна (1-ТТН) – основний транспортний документ для автоперевезень. Складається в 4 примірниках:

Прим. 1 – залишається у відправника для списання ТМЦ.

Прим. 2 – для отримувача для оприбуткування ТМЦ.

Прим. 3, 4 – для перевізника як підстава для розрахунків і для прикріплення до талона.

Транспортна накладна CMR – міжнародний товаросупровідний документ для автомобільних перевезень.

Акт виконаних робіт (послуг) – складається з перевізником, складським оператором (3PL) для підтвердження обсягу та вартості наданих послуг. Основа для визнання витрат у бухобліку.

Дорожній лист – обліковий документ для кожного автотранспортного засобу, що фіксує маршрут, пройдені км, витрати пального, виконані роботи. Ключовий документ для контролю витрат на паливо та роботи транспорту.

Автоматизація документообігу: від паперових носіїв до електронного документообігу (ЕДО). Сучасний тренд – відхід від паперових документів. Електронна товарно-транспортна накладна (е-ТТН) в Україні набуває обов'язкового характеру для окремих категорій товарів. Переваги ЕДО для логістики:

- швидкість передачі та обробки інформації;
- мінімізація помилок при введенні даних;
- автоматичне формування проводок в бухобліку;
- прозорість і відстежуваність усіх етапів ланцюга поставок.

- легальність (електронний підпис надає документу юридичну силу).

Правильно організований документообіг на ТОВ «Кет Лоджистік» є основою достовірного обліку та ефективного контролю логістичних операцій. Він забезпечує фіксацію відповідальності на кожному етапі, дозволяє оперативно відстежувати рух матеріальних та фінансових потоків і слугує доказовою базою для аналізу, аудиту та прийняття управлінських рішень.

## 2.2. Особливості обліку витрат на логістику

Для належного обліку витрат логістичної діяльності важливе значення має належна класифікація витрат. Саме класифікація логістичних витрат для цілей бухгалтерського обліку є основою для побудови системи рахунків та визначення їх кореспонденції. Для правильного відображення в обліку логістичні витрати класифікуються за кількома ознаками:

1. За економічним елементом (у фінансовому обліку):

Матеріальні витрати (паливо, запасні частини, МШП).

Витрати на оплату праці (зарплата логістів, водіїв, комірників).

Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ).

Амортизація ОЗ (транспорт, складське обладнання).

Інші операційні витрати (послуги зв'язку, страхування, послуги перевізників).

2. За статтями калькуляції (в управлінському обліку):

Витрати на закупівельну логістику (ТЗВ).

Витрати на внутрішньовиробничу логістику.

Витрати на зберігання (оренда, комунальні, зарплата).

Витрати на транспортування до покупця.

Витрати на управління логістикою (зарплата менеджерів, офісні витрати).

3. За поведінкою щодо обсягу діяльності:

Змінні (витрати на паливо, оплата послуг перевізників за обсягом).

Постійні (оренда складу, оклад зарплати керівника відділу).

Змішані (телефонний зв'язок).

Синтетичний облік логістичних витрат. Відбувається на рахунках бухгалтерського обліку I-III класів. Основні рахунки:

Рахунок 23 "Виробництво" – тут акумулюються всі витрати, пов'язані з виробництвом продукції, включаючи внутрішньовиробничу логістику (переміщення між цехами) та частину накладних витрат.

Рахунок 28 "Товари" та субрахунок 289 "Транспортно-заготівельні витрати" – для акумулювання витрат на доставку закуплених ТМЦ до їх оприбуткування. В кінці місяця ТЗВ розподіляються між списаними та залишками матеріалів.

Рахунок 91 "Загальновиробничі витрати" – можуть враховувати витрати на утримання та експлуатацію складського та транспортного господарства, що обслуговує виробництво (додатки )

Рахунок 93 "Витрати на збут" – Основний рахунок для обліку збутової (дистрибуційної) логістики. На ньому відображаються:

931-939 – витрати на утримання власного логістичного підрозділу (зарплата, амортизація, паливо для доставки).

942 "Витрати на оплату послуг сторонніх організацій" – послуги перевізників, складських операторів, митних брокерів.

947 "Інші операційні витрати" – разові транспортні витрати, страхування вантажів.

Рахунок 92 "Адміністративні витрати" – може включати витрати на заробітну плату керівництва логістичного департаменту, оренду офісних приміщень, консалтингові послуги з оптимізації логістики (додатки )

Аналітичний облік логістичних витрат. Проводиться в розрізі аналітичних ознак (субконто) для деталізації інформації:

За видами витрат (статтями): "Паливо", "Зарплата водіїв", "Оренда складу", "Послуги перевізників".

За центрами відповідальності (підрозділами): "Транспортний цех", "Склад №1", "Відділ логістики".

За носіями витрат (об'єктами калькулювання): конкретна продукція, замовлення, проект, маршрут доставки.

За контрагентами: конкретний перевізник, складський оператор.

Витрати на послуги перевізника відображаються:

Дт 942 "Витрати на оплату послуг сторонніх організацій" –

Кт 631 "Розрахунки з постачальниками".

В аналітиці до рахунку 942 обов'язково вказуються: Центр відповідальності: "Відділ збуту"; Стаття витрат: "Доставка товару покупцю"; Контрагент: ТОВ "Швидка Доставка"; Носій витрат: "Замовлення №456 від 15.03.2025".

Калькулювання собівартості логістичних операцій. Це процес визначення суми витрат, пов'язаних з виконанням певної логістичної послуги (перевезення 1 т вантажу на 1 км, зберігання 1 палета протягом місяця). Методи:

Попроцесний (простий): Всі витрати діляться на загальний обсяг робіт (напр., загальні транспортні витрати / загальні тонно-кілометри).

Позаказний: Витрати збираються по кожному конкретному замовленню (рейсу, маршруту).

Нормативний (стандарт-костинг): Фактичні витрати порівнюються з попередньо встановленими нормами (на 1 км пробігу – 0,3 л пального).

ABC (Activity-Based Costing): Найбільш точний метод для складних логістичних систем. Витрати спочатку відносяться на логістичні процеси (активності): "комплектація замовлення", "завантаження автомобіля", "оформлення документів", а потім розподіляються на носії витрат (продукцію, замовлення) пропорційно споживанню цих активностей.

Синтетичний облік досліджуваного підприємства забезпечує відображення логістичних витрат у фінансовій звітності загалом, тоді як аналітичний облік є інструментом внутрішнього управління, що дозволяє деталізувати витрати за будь-якими ознаками. Поєднання цих двох рівнів обліку, особливо з використанням сучасних методів калькулювання (АВС), дозволяє точно визначати собівартість логістичних послуг, виявляти найбільш витратні процеси та обґрунтовувати рішення щодо їх оптимізації.

Облік малоцінних та швидкозношуваних предметів (МШП) в логістичному господарстві. До МШП належать предмети, термін корисного використання яких менше 1 року або вартість нижча за встановлений ліміт (наприклад, 6000 грн): канцелярія на складі, інвентар, спецодяг, недорогі інструменти, запасні частини для швидкого ремонту. Такі ознаки визначені в наказі про облікову політику на підприємстві.

Оприбуткування: надходять як запаси (рах. 22 "Малоцінні та швидкозношувані предмети"). При передачі в експлуатацію їх вартість може списуватися одразу (за методом списання при видачі) або поступово (за методом зносу з відображенням на окремому субрахунку).

Контроль: ведеться інвентаризаційний список (форма МБ-2) на кожному робочому місці (водія, комірника). Це запобігає безгосподарності.

Списання: оформляється Актом на списання (форма МБ-8) при виході з ладу. Контроль за цільовим використанням МШП (наприклад, шин для автотранспорту) – важливий елемент контролю витрат.

Облік витрат на паливо та мастильні матеріали для автотранспорту. Один з найбільш чутливих до зловживань елементів логістичних витрат.

Система обліку та контролю включає:

1. Нормування: встановлення лімітів витрати палива на 100 км для кожної моделі авто з урахуванням сезонності, характеру вантажу, типу дороги.

2. Первинна документація:

Дорожній лист – обов'язково містить показники спідометра (пробіг), маршрут, обсяг виданого палива.

Талон на отримання пального – підтверджує фактичну видачу.

Чеки АЗС/електронні акти – підтверджують оплату.

3. Облік витрат: Відображаються на субрахунках класу 9 (напр., 937 "Витрати на паливо"). Аналітичний облік ведеться по кожному транспортному засобу окремо.

4. Контроль: Бухгалтерія або логістичний контролер щомісяця:

Порівнює фактичну витрату палива (за чеками) з нормативною (розрахованою за пробігом з дорожніх листів).

Аналізує відхилення. Позитивні відхилення (перевитрата) вимагають пояснення водія та можуть бути віднесені на його рахунок.

Облік основних засобів логістичної інфраструктури. До них відносяться: вантажні автомобілі, навантажувачі, штабелери, стелажі, складські комплекси. Особливості:

Оприбуткування: за первісною вартістю (рах. 10 "Основні засоби"), що включає вартість придбання, доставки, монтажу, митних платежів.

Амортизація: Нараховується щомісяця, метод вибирається в обліковій політиці (найпоширеніший – лінійний). Сума амортизації вантажного автомобіля включається до витрат на збут (Дт 933 – Кт 131).

Облік експлуатаційних витрат: ремонт, технічне обслуговування, страхування ОСАГО/КАСКО – відображаються на субрахунках 93 класу і безпосередньо впливають на собівартість логістичних послуг.

Контроль ефективності використання: розраховуються показники: коефіцієнт використання пробігу, коефіцієнт технічної готовності автопарку, собівартість 1 т/км перевезень.

Облік товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) на складах. Складські запаси – це актив, "заморожений" капітал. Мета обліку – забезпечити точність даних про наявність, вартість та рух запасів. Моделі складського обліку:

Партійний облік: Кожна партія товару, що надійшла, враховується окремо. При відпуску точно відомо, з якої партії і за якою ціною списується

товар. Використовується для товарів з обмеженим терміном придатності або високою вартістю.

Сортовий облік: Товари одного найменування враховуються разом незалежно від партії. При списанні застосовується метод оцінки (FIFO, LIFO, середньозважена вартість). Найпоширеніший спосіб.

Оперативно-бухгалтерський (сальдовий) метод: На складі ведеться лише кількісний облік в натуральних одиницях (по картках М-12). Бухгалтерія веде облік у вартісному виразі. Щомісяця дані звіряються. Це дозволяє розділити функції МВО (відповідає за кількість) та бухгалтера (відповідає за вартість).

Інвентаризація як інструмент контролю. Регулярна інвентаризація ТМЗ на складах, МШП, палива в баках авто – обов'язковий елемент системи контролю. Порядок: Створення інвентаризаційної комісії, проведення перевірки наявності, звірка з даними обліку, виявлення надлишків/нестач, встановлення причин, відображення результатів в обліку (використання рахунків 947 "Нестачі" та 719 "Надлишки").

Вплив на облік: Результати інвентаризації дозволяють скоригувати дані бухобліку, виявити проблеми в документообігу чи зберіганні, запобігти втратам.

Облік специфічних активів логістики (МШП, палива, транспорту, запасів) має свої методичні особливості, пов'язані з їх експлуатаційними характеристиками та високими ризиками втрат. Правильна організація цього обліку, заснована на чіткому нормуванні, регулярній інвентаризації та ретельному аналітичному розрізу, є запорукою збереження майна, контролю над витратами та підвищення загальної ефективності логістичної системи підприємства.

Управлінський облік логістичної діяльності - це система збирання, обробки, аналізу й використання інформації, яка необхідна для планування, контролю та прийняття управлінських рішень у сфері логістики підприємства. Його основна мета - забезпечити керівництво достовірними

даними про витрати, результати та ефективність логістичних процесів. Основні завдання управлінського обліку логістичної діяльності: планування витрат на логістичні операції (транспортування, складування, пакування, вантажопереробку тощо); контроль виконання логістичних бюджетів і визначення відхилень фактичних показників від планових; оцінювання ефективності логістичних рішень - наприклад, вибору постачальників, маршрутів доставки, способів зберігання; розрахунок собівартості логістичних послуг і визначення центрів витрат (транспорт, склади, закупівля, збут); підтримка ухвалення управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення рівня сервісу для клієнтів.

Об’єкти управлінського обліку у логістиці: транспортні операції; складські процеси; запаси та витрати на їх утримання; інформаційні потоки; витрати на обслуговування клієнтів.

Управлінський облік у логістиці дозволяє: підвищити прозорість логістичних витрат; приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації ланцюга постачання; знизити загальні витрати підприємства; підвищити конкурентоспроможність компанії. Ієрархічна побудова управлінського обліку логістичної діяльності та взаємозв’язок між рівнями управління наведено в табл. 2.1

*Таблиця 2.1*

**Функціональна модель організації управлінського обліку логістичної діяльності***

| Рівень управління | Суб’єкти управління | Функції управлінського обліку | Інформаційний результат |
|---|---|---|---|
| Стратегічний | Керівництво підприємства | Формування логістичної стратегії, визначення цілей | Стратегічні показники ефективності логістики |
| Тактичний | Фінансовий директор, керівник логістики | Планування, бюджетування логістичних витрат | Логістичні бюджети, планові показники |
| Оперативний | Бухгалтерія, логістичний відділ, склад, транспорт | Облік витрат, збір первинних даних | Управлінська звітність з логістики |
| Аналітичний | Економічна служба | Аналіз відхилень, оцінка ефективності | Аналітичні висновки та рекомендації |

*Прим. Складено за опрацюванням [44, 45]

Для обліку та аналізу логістичної діяльності застосовуються різні методи управлінського обліку:

1. Калькулювання за видами діяльності (АВС-метод). Дозволяє більш точно розподіляти логістичні витрати між продуктами та клієнтами.

2. Стандарт-костинг. Передбачає встановлення нормативних логістичних витрат і аналіз відхилень фактичних показників від планових.

3. Директ-костинг. Дає можливість оцінювати вплив логістичних витрат на фінансовий результат.

4. Бюджетування логістичної діяльності. Забезпечує планування та контроль логістичних витрат і доходів.

5. Бюджетування та контроль у логістичній діяльності.

Процесна модель дозволяє ідентифікувати витрати на кожному етапі логістичного ланцюга (табл. 2.2)

*Таблиця 2.2*

**Процесна модель управлінського обліку логістичних витрат***

| **Логістичний процес** | **Основні операції** | **Види витрат** | **Інструменти управлінського обліку** |
|---|---|---|---|
| Постачання | Закупівля, вибір постачальників | Закупівельні, транспортно-заготівельні | АВС-калькулювання, бюджет закупівель |
| Складування | Приймання, зберігання | Витрати зберігання, амортизація | Нормативний облік, аналіз запасів |
| Внутрішнє переміщення | Комплектування, обробка | Операційні витрати | Стандарт-костинг |
| Транспортування | Доставка, експедирування | Транспортні витрати | Директ-костинг, аналіз маршрутів |
| Розподіл | Відвантаження, сервіс | Витрати обслуговування клієнтів | KPI логістичного сервісу |

*Прим. Складено за опрацюванням [45, 46]

Бюджетування є важливим елементом управлінського обліку логістичної діяльності. Воно включає розробку бюджетів закупівель, транспортування, складування та управління запасами. Контроль логістичних бюджетів дозволяє: виявляти перевитрати ресурсів; аналізувати причини відхилень; підвищувати дисципліну витрат; оптимізувати логістичні процеси. Управлінська звітність з логістики формується відповідно до інформаційних потреб менеджменту. Вона може включати: звіти про логістичні витрати; звіти проефективність використання складів і транспорту; показники рівня обслуговування клієнтів; аналітичні звіти щодо запасів.

Сучасні підприємства використовують ERP-, WMS- та TMS-системи для автоматизації управлінського обліку логістичної діяльності. Це дозволяє підвищити точність облікових даних, оперативність їх обробки та аналітичні можливості системи управління Інтегрована модель демонструє взаємозв’язок інформаційних систем та управлінського обліку логістичної діяльності (табл. 2.3)

*Таблиця 2.3*

**Інтегрована таблично-графічна модель управлінського обліку логістики в ERP-системі***

| **Модуль ERP-системи** | **Об’єкти обліку** | **Дані управлінського обліку** | **Результат для управління** |
|---|---|---|---|
| Закупівлі (Purchase) | Замовлення, постачальники | Витрати закупівлі, ціни | Оптимізація постачання |
| Склад (WMS) | Запаси, склади | Рівень запасів, втрати | Зниження складських витрат |
| Транспорт (TMS) | Маршрути, перевезення | Витрати доставки | Оптимізація логістичних маршрутів |
| Виробництво | Матеріальні потоки | Логістичні витрати виробництва | Підвищення ефективності процесів |
| Фінанси та облік | Витрати, бюджети | Зведені логістичні показники | Обґрунтовані управлінські рішення |

*Прим. Складено за опрацюванням [29, 30]

Завдяки управлінському обліку підприємство може: обґрунтовувати вибір постачальників; оптимізувати рівень запасів; визначати економічно доцільні маршрути транспортування; оцінювати ефективність аутсорсингу логістичних послуг [24].

Основними проблемами є відсутність деталізації логістичних витрат, слабка інтеграція облікових і логістичних систем, нестача кваліфікованих кадрів. Напрями вдосконалення: впровадження процесного підходу; використання сучасних методів калькулювання; розвиток управлінської аналітики; інтеграція цифрових платформ.

Управлінський облік логістичної діяльності є важливим елементом системи управління підприємством. Він забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень, сприяє оптимізації логістичних витрат і підвищенню ефективності логістичних процесів. Тому впровадження управлінського обліку логістики на досліджуваному підприємстві є необхідною умовою сталого розвитку підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

## 2.3. Удосконалення обліку логістичної діяльності у системі управління підприємством

В умовах зростання конкуренції, глобалізації ринків та підвищення вимог до ефективності управління діяльністю підприємств особливого значення набуває вдосконалення обліку логістичної діяльності. Логістичні витрати займають вагому частку у загальній структурі витрат підприємства, проте на практиці вони часто не виділяються в окремий об’єкт обліку, що ускладнює їх контроль та аналіз.

У сучасних умовах господарювання логістична діяльність підприємства перетворюється на один із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності. Витрати на транспортування, зберігання, управління запасами, обробку замовлень та інформаційне забезпечення

формують значну частку загальних витрат підприємства. Проте в більшості вітчизняних підприємств логістичні витрати не розглядаються як самостійний об’єкт бухгалтерського та управлінського обліку.

Недостатня деталізація обліку логістичних операцій призводить до спотворення інформації про собівартість продукції, ускладнює аналіз ефективності логістичних процесів та обмежує можливості управлінського персоналу щодо прийняття обґрунтованих рішень. У зв’язку з цим удосконалення обліку логістичної діяльності є необхідною умовою підвищення ефективності системи управління підприємством.

Основною метою удосконалення обліку логістичної діяльності є формування достовірної, повної та аналітично придатної інформації про логістичні витрати та результати логістичних процесів для потреб управління [29, 30].

Недосконаліть обліку логістичної діяльності призводить до втрати управлінської інформації, нераціонального використання ресурсів та прийняття неефективних управлінських рішень. Тому виникає об’єктивна необхідність формування комплексного підходу до удосконалення облікової системи логістики з урахуванням потреб управління підприємством.

Аналіз практики діяльності підприємств дозволяє виокремити низку типових проблем в організації обліку логістичної діяльності. По-перше, логістичні витрати не завжди ідентифікуються як самостійний об’єкт обліку, а відображаються у складі загальновиробничих, адміністративних або витрат на збут. Це унеможливлює визначення реальної собівартості логістичних процесів.

По-друге, відсутність деталізованого аналітичного обліку за видами логістичної діяльності (транспортування, зберігання, управління запасами, закупівлі) обмежує можливості контролю та аналізу витрат. По-третє, недосконаліть облікової політики підприємства щодо логістичних операцій призводить до різночитань у трактуванні витрат та їх нерівномірного розподілу між об’єктами калькулювання.

Окрім цього, значна частина підприємств використовує застарілі методи обліку, що не відповідають сучасним вимогам управління та цифровізації бізнес-процесів. Одним із ключових напрямів удосконалення обліку логістичної діяльності є розширення аналітичного обліку логістичних витрат. Доцільним є формування окремих аналітичних рахунків за основними видами логістичної діяльності, що дозволить забезпечити прозорість витрат та підвищити якість управлінської інформації. Рекомендується вести аналітичний облік логістичних витрат за такими напрямами: транспортна логістика; складська логістика; управління запасами; закупівельна діяльність; інформаційне забезпечення логістичних процесів.

Такий підхід сприятиме точнішому визначенню собівартості продукції, послуг або логістичних операцій, а також дозволить виявляти резерви зниження витрат.

Таким чином, дослідження практики діяльності підприємств дозволяє виділити низку характерних недоліків у системі обліку логістичної діяльності:

- відсутність чіткого розмежування логістичних витрат у бухгалтерському обліку;
- включення логістичних витрат до складу загальновиробничих, адміністративних або витрат на збут без належної аналітики;
- недостатній рівень аналітичного обліку за логістичними процесами;
- відсутність внутрішньої управлінської звітності з логістичних витрат;
- низький рівень автоматизації облікових процесів.

У табл. 2.4 наведено узагальнену характеристику основних проблем обліку логістичної діяльності.

Одним із ключових напрямів удосконалення обліку логістичної діяльності є поглиблення аналітичного обліку логістичних витрат. Запропоновано виділяти логістичні витрати в межах окремих аналітичних рахунків із деталізацією за видами логістичної діяльності.

*Таблиця 2.4*

**Основні проблеми обліку логістичної діяльності на підприємстві***

| **Проблема** | **Її прояв** | **Наслідки для управління** |
|---|---|---|
| Недостатня аналітика витрат | Витрати не групуються за логістичними функціями | Неможливість аналізу ефективності |
| Відсутність внутрішньої звітності | Немає окремих звітів про логістику | Обмежені управлінські рішення |
| Застарілі методи обліку | Ручна обробка даних | Підвищення ризику помилок |
| Нерегламентована облікова політика | Різне трактування витрат | Спотворення фінансових результатів |

*Прим. Складено за опрацюванням [41, 43]

Одним із ключових напрямів удосконалення обліку логістичної діяльності є поглиблення аналітичного обліку логістичних витрат. Запропоновано виділяти логістичні витрати в межах окремих аналітичних рахунків із деталізацією за видами логістичної діяльності. Доцільно групувати логістичні витрати за такими напрямами: транспортна логістика; складська логістика; управління запасами; закупівельна логістика; інформаційно-логістичне забезпечення (табл. 2.5)

*Таблиця 2.5*

**Рекомендована структура аналітичного обліку логістичних витрат***

| **Вид логістичної діяльності** | **Приклади витрат** |
|---|---|
| Транспортна логістика | Паливо, оплата перевезень, ремонт транспорту |
| Складська логістика | Оренда складів, амортизація, комунальні витрати |
| Управління запасами | Витрати на зберігання, псування, страхування |
| Закупівельна логістика | Витрати на оформлення замовлень |
| Інформаційна логістика | Програмне забезпечення, IT-підтримка |

*Прим. Складено за опрацюванням [44, 45]

Такий підхід дозволяє підвищити точність калькулювання собівартості та забезпечити прозорість логістичних витрат.

Розглянемо основні складові удосконалення облікової політики підприємства щодо логістичної діяльності. Облікова політика є основним внутрішнім регламентом, що визначає порядок ведення обліку логістичної діяльності. З метою її вдосконалення доцільно передбачити:

- чітке визначення складу логістичних витрат;
- методи їх розподілу між об’єктами обліку;
- порядок документального оформлення логістичних операцій;
- формування внутрішньої управлінської звітності.

*Таблиця 2.6*

**Елементи облікової політики щодо логістики***

| **Елемент** | **Зміст** |
|---|---|
| Об’єкти обліку | Логістичні процеси та витрати |
| Методи розподілу | Пропорційно обсягу діяльності |
| Первинні документи | ТТН, накладні, акти |
| Звітність | Внутрішні логістичні звіти |

*Прим. Складено за опрацюванням [29, 30]

Важливим напрямом удосконалення обліку логістичної діяльності є інтеграція бухгалтерського та управлінського обліку логістичної діяльності.

Для ефективного управління логістикою необхідно поєднати бухгалтерський та управлінський облік. Управлінський облік логістичної діяльності дозволяє отримувати оперативну інформацію про витрати та результати логістичних процесів.

Особливу роль відіграє застосування АВС-костингу, який передбачає розподіл витрат за видами діяльності, що дає змогу точніше оцінювати ефективність логістичних операцій.

Варто звернути увагу на використання бюджетування в управлінні логістичними витратами. Бюджетування є ефективним інструментом контролю логістичних витрат. Формування логістичного бюджету дозволяє планувати витрати, контролювати їх виконання та виявляти відхилення.

*Таблиця 2.7*

**Приклад бюджету логістичних витрат***

| Стаття витрат | План, тис. грн | Факт, тис. грн | Відхилення |
|---|---|---|---|
| Транспортні витрати | 450 | 480 | +30 |
| Складські витрати | 300 | 290 | –10 |
| Управління запасами | 200 | 215 | +15 |
| Разом | 950 | 985 | +35 |

*Прим. Складено за опрацюванням [37, 41]

Впровадження сучасних ERP-систем сприяє інтеграції обліку логістичних процесів із загальною системою управління підприємством. Автоматизація забезпечує:

- оперативність облікової інформації;
- зниження трудомісткості облікових процедур;
- підвищення точності даних.

Удосконалення обліку логістичної діяльності сприяє зниженню витрат, оптимізації логістичних процесів та підвищенню фінансових результатів.

*Таблиця 2.8*

**Очікувані результати від удосконалення обліку**

| Показник | До впровадження | Після впровадження |
|---|---|---|
| Частка логістичних витрат | 22 % | 18 % |
| Рівень аналітичності обліку | Низький | Високий |
| Оперативність управлінських рішень | Обмежена | Висока |

Запропоновані напрями удосконалення обліку логістичної діяльності забезпечують формування якісної інформаційної бази для управління, підвищують ефективність використання ресурсів та сприяють сталому розвитку підприємства, сприятимуть підвищенню ефективності управління

підприємством у цілому. Очікуваними результатами є зниження логістичних витрат, підвищення прозорості фінансової інформації, оптимізація логістичних процесів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення обліку логістичної діяльності є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Документальне оформлення є стартовою точкою і основою достовірного обліку логістичних операцій. Специфіка логістики вимагає використання широкого спектру як уніфікованих (ТТН, дорожній лист), так і внутрішніх форм документів, що забезпечують оперативний контроль та фіксують відповідальність. Перехід на електронний документообіг є ключовим трендом для підвищення ефективності.

Синтетичний та аналітичний облік логістичних витрат, організований на рахунках класів 2, 7 та 9 (зокрема, на рахунку 93 "Витрати на збут"), дозволяє не лише формувати фінансовий результат, але й отримувати детальну управлінську інформацію. Використання сучасних методів калькулювання (наприклад, АВС) забезпечує точне визначення собівартості логістичних послуг для прийняття обґрунтованих цінових та оптимізаційних рішень.

Облік окремих активів логістичного господарства (МШП, палива, автотранспорту, складських запасів) вимагає спеціальних підходів, таких як нормування витрат, партійний або сортовий облік ТМЗ, регулярна інвентаризація. Ці механізми є критично важливими для запобігання втрат, зловживань та ефективного контролю за найбільш ризикованими статтями логістичних витрат, що в цілому сприяє зміцненню фінансової дисципліни на підприємстві.

# РОЗДІЛ 3
# КОНТРОЛЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УПРАВЛІННЯ

## 3.1. Методи контролю логістичної діяльності

Логістична діяльність є однією з ключових складових сучасного підприємства, оскільки вона забезпечує безперервний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальників до кінцевих споживачів. В умовах зростання конкуренції, глобалізації ринків та нестабільності зовнішнього середовища ефективність логістики безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Саме тому особливого значення набуває внутрішній контроль логістичної діяльності, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення, ризики та резерви підвищення ефективності [2, 3].

Внутрішній контроль логістичної діяльності являє собою систему організаційних заходів, процедур і методів, спрямованих на забезпечення законності, доцільності, економічності та ефективності логістичних операцій. Він охоплює всі етапи логістичного процесу: постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподіл продукції та сервісне обслуговування.

Значення внутрішнього контролю логістики полягає у забезпеченні раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат, запобіганні втратам і зловживанням, а також у підвищенні прозорості логістичних процесів. Ефективний внутрішній контроль дозволяє керівництву підприємства отримувати об’єктивну інформацію про стан логістичної системи та своєчасно реагувати на негативні тенденції.

Внутрішній контроль логістичної діяльності тісно пов’язаний із системою управлінського обліку та економічного аналізу. Саме аналітичне забезпечення надає контролю необхідну інформаційну базу, забезпечує

оцінювання результатів і формує основу для управлінських рішень. Основні об’єкти внутрішнього контролю логістичної діяльності наведено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Основні об’єкти внутрішнього контролю логістичної діяльності***

| Об’єкт контролю | Зміст контролю | Мета контролю |
|---|---|---|
| Закупівельна логістика | Вибір постачальників, укладання договорів, контроль строків і умов поставок | Забезпечення безперебійного постачання та зниження закупівельних витрат |
| Транспортна логістика | Планування маршрутів, вибір перевізників, контроль доставки | Оптимізація транспортних витрат і часу доставки |
| Складська логістика | Приймання, зберігання, обробка та відпуск запасів | Раціональне використання ресурсів |

*Прим. Складено на основі [29, 30]

Внутрішній контроль (Internal Control System – ICS) – це сукупність організаційних заходів, методів і процедур, прийнятих керівництвом підприємства для забезпечення досягнення цілей діяльності, включаючи ефективність операцій, достовірність звітності та дотримання законодавства. Розглянемо систему внутрішнього контролю логістичної діяльності: поняття та елементи. Ключовими елементами внутрішнього контролю логістичної діяльності для логістики є контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні процедури, інформація та комунікація, та моніторинг. Зупинимося на огляді вказаних елементів [6, с. 122-123].

Контрольне середовище: "тон зверху". Відповідальність керівництва за створення культури чесності, етичної поведінки та контролю. Чітке розмежування повноважень між відділами (логістики, закупівель, бухгалтерії).

Оцінка ризиків: Виявлення зон високого ризику в логістиці: перевитрата палива, недоліки при прийманні/відпуску товарів, неефективні маршрути, зловживання при виборі перевізників, порушення митних процедур. Основні логістичні ризики та напрями їх аналітичного контролю наведено у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Основні логістичні ризики та напрями їх аналітичного контролю***

| Вид ризику | Характеристика | Інструменти контролю |
|---|---|---|
| Ризик постачання | Затримки або зриви поставок | Аналіз надійності та рейтингу постачальників |
| Транспортний ризик | Пошкодження або втрата вантажу | Контроль маршрутів і перевізників |
| Складський ризик | Псування, нестача або надлишок запасів | Інвентаризація та складський облік |
| Ризик попиту | Коливання обсягів реалізації | Аналіз динаміки замовлень |
| Фінансовий ризик | Перевищення планових логістичних витрат | Бюджетування та фінансовий контроль |

*Прим. Складено на основі [6 , 7 , 8 ]

Контрольні процедури (інструменти): роздільність обов'язків: особа, що замовляє товар (логіст), не повинна його приймати (комірник); особа, що приймає гроші (бухгалтер), не повинна мати доступ до товару; санкціонування (авторизація): будь-яка значна операція (укладання договору з перевізником, списання палива понад норму) вимагає схвалення керівником відповідного рівня; документальний контроль: використання нумерованих, заздалегідь відпечатаних бланків документів (ТТН, дорожніх листів), заборона виправлень; фізичний контроль: обладнання складів системами відеоспостереження, сигналізації, обмеження доступу; пломбування вантажних автомобілів; звітність та аналіз: регулярне порівняння фактичних показників з плановими (бюджетними) та звіт за відхиленнями.

Інформація та комунікація: наявність ефективної системи обліку (ERP, WMS), що забезпечує своєчасне надходження точної інформації всім заінтересованим сторонам. Інформаційні джерела аналітичного забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності наведені у табл. 3.2

*Таблиця 3.2*

**Інформаційні джерела аналітичного забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності***

| Джерело інформації | Характеристика | Використання в аналітичному контролі |
|---|---|---|
| Бухгалтерський облік | Узагальнені дані про витрати та результати | Аналіз і контроль логістичних витрат |
| Управлінський облік | Деталізована внутрішня інформація | Оцінювання діяльності центрів відповідальності |
| Оперативна звітність | Поточні дані про рух матеріальних потоків | Моніторинг виконання логістичних операцій |
| Договори та контракти | Умови постачання, перевезення, зберігання | Контроль дотримання договірних зобов'язань |
| ERP, WMS, TMS-системи | Автоматизовані дані в режимі реального часу | Підвищення оперативності та точності аналізу |

*Прим. Складено на основі [10, 11, 14]

Моніторинг: регулярна оцінка якості функціонування ICS через внутрішні перевірки, аудит та коректування недоліків.

Оперативний (поточний) контроль. Здійснюється безпосередньо в процесі виконання логістичних операцій. Його мета – оперативне виявлення та усунення відхилень.

Контроль виконання замовлень: відстеження статусу замовлення в реальному часі (в системі TMS або WMS), контроль термінів доставки (On-Time Delivery).

Контроль роботи транспорту: моніторинг руху авто за допомогою GPS-трекерів, контроль простоїв, порівняння фактичного маршруту з плановим.

Контроль складських операцій: вибіркова перевірка процесів приймання/відпуску, сканування штрих-кодів для запобігання помилок комплектації.

Контроль документообігу: перевірка повноти та правильності заповнення дорожніх листів, ТТН до моменту їх оприбуткування в бухгалтерії.

Фінансовий (ретроспективний) контроль. Базується на даних бухгалтерського та управлінського обліку. Проводиться після завершення певного періоду (день, тиждень, місяць).

Бюджетний контроль: основний інструмент. Порівняння фактичних логістичних витрат (за статтями: паливо, зарплата, послуги перевізників, оренда) з бюджетними показниками. Аналіз відхилень (варіантів) та виявлення їх причин.

Контроль дебіторської заборгованості: моніторинг своєчасності оплати послуг перевізників та інших логістичних контрагентів.

Аналіз собівартості логістичних послуг: розрахунок собівартості 1 т/км, 1 палето-місця, обробки 1 замовлення. Порівняння з попередніми періодами або стандартами галузі.

Внутрішній контроль логістики. Незалежна, об'єктивна консультаційно-перевірочна діяльність, спрямована на оцінку та поліпшення ефективності системи управління та контролю. Контроль логістики може бути тематичним (аудит витрат на паливо, аудит складської діяльності) або комплексним. Методи аналітичного забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності представлено у табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Методи аналітичного забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності***

| Метод аналізу | Сутність методу | Сфера застосування |
|---|---|---|
| Порівняльний аналіз | Порівняння фактичних і планових показників | Виявлення відхилень у логістичних витратах |
| Факторний аналіз | Визначення впливу окремих факторів | Аналіз причин зміни результатів |
| ABC-аналіз | Класифікація запасів за рівнем значущості | Оптимізація управління матеріальними ресурсами |
| XYZ-аналіз | Оцінка стабільності попиту | Планування обсягів запасів |
| Економіко-математичне моделювання | Побудова оптимізаційних моделей | Підтримка управлінських рішень |

*Прим. Складено на основі [15, 18, 21]

Розглянемо етапи внутрішнього контролю логістичної діяльності.

1. Планування: визначення цілей, об'єкта, критеріїв контролю (нормативні акти, внутрішні регламенти, кращі практики).

2. Збір доказів: інвентаризація, опитування персоналу, перевірка документів, спостереження за процесами, аналітичні процедури (порівняння витрат, розрахунок коефіцієнтів).

3. Оцінка та документальне оформлення: виявлення відхилень, порушень, неефективностей. Складання робочих документів працівника внутрішнього контролю та попереднього звіту.

4. Обговорення результатів: представлення результатів керівництву та відповідальним менеджерам.

5. Складання підсумкового звіту: з висновками та рекомендаціями щодо усунення недоліків та підвищення ефективності.

6. Контроль виконання рекомендацій: моніторинг впровадження запропонованих заходів.

Зовнішній аудит та державний контроль. Логістична діяльність перевіряється в рамках загального аудиту фінансової звітності (перевірка правильності відображення витрат, оцінки запасів). Окрім того, існують спеціалізовані види державного контролю:

Державна автомобільна інспекція: контроль технічного стану транспорту, документів водіїв.

Державна митна служба: контроль дотримання митного законодавства, правильності оформлення вантажів.

Державна податкова служба: контроль правильності обчислення та сплати ПДВ, податку на прибуток, включення логістичних витрат до складу витрат.

Аналітичне забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності є важливим інструментом управління, що поєднує систему показників, методів аналізу, інформаційних джерел і процедур оцінювання. Воно спрямоване на формування достовірної, повної та релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. Метою даної роботи є

розкриття сутності аналітичного забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності, визначення його елементів, завдань, методів та ролі в системі управління підприємством.

Аналітичне забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності - це сукупність методів, показників, інформаційних ресурсів і аналітичних процедур, які використовуються для оцінювання ефективності логістичних процесів і контролю за їх виконанням. Воно спрямоване на перетворення первинної інформації у корисні аналітичні висновки.

Роль аналітичного забезпечення полягає у: виявленні відхилень фактичних показників логістичної діяльності від планових; оцінюванні причин і наслідків цих відхилень; визначенні внутрішніх резервів підвищення ефективності логістики; обґрунтуванні управлінських рішень щодо оптимізації логістичних процесів.

Без належного аналітичного забезпечення внутрішній контроль втрачає свою результативність, оскільки не має достатньої інформаційної бази для оцінювання та прогнозування.

Інформаційна база аналітичного забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності формується з різноманітних джерел. До них належать: дані бухгалтерського та управлінського обліку; внутрішня звітність логістичних підрозділів; оперативна інформація про рух матеріальних потоків; договори з постачальниками та перевізниками; нормативно-довідкова інформація.

Якість аналітичного забезпечення значною мірою залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформації. У сучасних умовах важливу роль відіграють інформаційні системи управління логістикою (ERP, WMS, TMS), які забезпечують автоматизований збір і обробку даних.

Для здійснення внутрішнього контролю логістичної діяльності використовується система кількісних і якісних показників. До основних належать: показники рівня логістичних витрат; оборотність запасів;

тривалість логістичного циклу; рівень виконання замовлень; коефіцієнти використання складських і транспортних потужностей.

Застосування системи показників дозволяє комплексно оцінити ефективність логістичних процесів і виявити проблемні зони.

У процесі внутрішнього контролю логістичної діяльності використовуються різні методи економічного аналізу, зокрема: порівняльний аналіз; факторний аналіз; аналіз витрат і результатів; ABC- та XYZ-аналіз запасів; методи економіко-математичного моделювання. Застосування зазначених методів дозволяє глибше дослідити логістичні процеси та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Аналітичне забезпечення внутрішнього контролю відіграє важливу роль в ідентифікації та оцінюванні логістичних ризиків. До основних ризиків належать ризики постачання, транспортні ризики, ризики зберігання та ризики попиту. Аналітичні процедури дозволяють оцінити ймовірність настання ризиків та їх можливі наслідки, а також розробити заходи щодо їх мінімізації [22, 23, 28].

Логістичні витрати становлять значну частку загальних витрат підприємства, тому їх контроль є пріоритетним завданням. Аналітичне забезпечення дозволяє деталізувати витрати за видами логістичних операцій, центрами відповідальності та етапами логістичного процесу. Аналіз логістичних витрат сприяє виявленню неефективних операцій і пошуку шляхів їх оптимізації.

Внутрішній контроль є важливою складовою системи управління логістичної діяльності. Він використовує результати аналітичного забезпечення для оцінювання ефективності логістичних процесів і дотримання внутрішніх регламентів. Аналітичні матеріали слугують основою для висновків і рекомендацій щодо вдосконалення логістичної діяльності. Вдосконалення аналітичного забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності передбачає: впровадження сучасних інформаційних систем; удосконалення системи показників; підвищення

кваліфікації персоналу; інтеграцію аналітичних процедур у систему стратегічного управління. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності логістики та загальної результативності підприємства.

Таким чином, аналітичне забезпечення внутрішнього контролю логістичної діяльності є невід'ємною складовою системи управління підприємством. Воно забезпечує формування інформаційної бази для оцінювання ефективності логістичних процесів, виявлення відхилень і ризиків, а також обґрунтування управлінських рішень. У сучасних умовах значення аналітичного забезпечення зростає, що зумовлює необхідність його постійного вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Ефективна система контролю логістичної діяльності має бути багаторівневою, поєднуючи оперативні інструменти для швидкого реагування, фінансові механізми (бюджетування) для стратегічного управління витратами, та незалежну оцінку через внутрішній аудит. Така комплексна система дозволяє не тільки виявляти і запобігати порушенням, але й постійно підвищувати ефективність усієї логістичної ланки.

## 3.2. Аналіз ефективності логістичних витрат та виявлення резервів їх скорочення

У сучасних умовах розвитку економіки логістичні витрати становлять значну частку загальних витрат підприємства та суттєво впливають на рівень його конкурентоспроможності. Підвищення цін на енергоресурси, ускладнення ланцюгів постачання, зростання вимог споживачів до якості логістичного сервісу зумовлюють необхідність постійного аналізу ефективності логістичних витрат та пошуку резервів їх скорочення.

Аналіз логістичних витрат є важливим інструментом управління, який дозволяє оцінити доцільність витрачання ресурсів, виявити неефективні процеси та обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації логістичної

діяльності. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств, що працюють в умовах нестабільного ринкового середовища та обмежених фінансових ресурсів. Логістичні витрати – це сукупність витрат підприємства, пов’язаних з організацією та здійсненням руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі постачання, виробництва, зберігання та розподілу продукції.

До складу логістичних витрат входять: витрати на закупівлю матеріальних ресурсів; транспортно-заготівельні витрати; витрати на зберігання та утримання запасів; витрати на складську обробку вантажів; витрати на управління логістичними процесами; втрати від псування, нестач та простоїв. Для проведення ефективного аналізу логістичні витрати доцільно класифікувати за різними ознаками. За функціональним призначенням виділяють: витрати постачання; витрати виробничої логістики; витрати складської логістики; витрати транспортної логістики; витрати розподільчої логістики [32, 36].

За способом віднесення на об’єкти обліку логістичні витрати поділяються на прямі та непрямі, а за характером залежності від обсягу діяльності – на змінні та постійні. Така класифікація створює інформаційну основу для поглибленого аналізу ефективності логістичної діяльності.

Основною метою аналізу ефективності логістичних витрат є оцінка раціональності їх формування та визначення можливостей їх оптимізації без зниження рівня логістичного сервісу. Основні завдання аналізу: визначення структури та динаміки логістичних витрат; оцінка їх впливу на фінансові результати підприємства; виявлення факторів зростання витрат; пошук резервів їх скорочення. Аналіз логістичних витрат здійснюється у кілька етапів: підготовчий, аналітичний, узагальнюючий та етап розробки управлінських рішень. У практиці управління використовуються різні методи аналізу логістичних витрат:

– горизонтальний аналіз, який дозволяє оцінити зміну витрат у динаміці;

– вертикальний аналіз, що відображає структуру логістичних витрат;

– факторний аналіз, спрямований на визначення причин відхилень;

– порівняльний аналіз, який передбачає зіставлення фактичних показників з плановими або нормативними;

– ABC- та XYZ-аналіз, що застосовуються для управління запасами та витратами.

– застосування комплексу методів забезпечує всебічну оцінку ефективності логістичних витрат.

Для поглибленої оцінки ефективності логістичних витрат застосовується система кількісних показників, що дозволяє встановити взаємозв'язок між рівнем витрат і результатами діяльності підприємства (табл. 3.4)

*Таблиця 3.4*

**Основні показники ефективності логістичних витрат**

| Показник | Формула розрахунку | Економічний зміст |
|---|---|---|
| Частка логістичних витрат | ЛВ / ЗВ × 100% | Відображає питому вагу логістики у загальних витратах |
| Логістичні витрати на 1 грн доходу | ЛВ / Д | Характеризує витратоємність логістики |
| Логістичні витрати на одиницю продукції | ЛВ / Q | Дозволяє порівнювати ефективність у динаміці |
| Рівень транспортних витрат | ТВ / ЛВ × 100% | Оцінює роль транспорту у структурі витрат |
| Коефіцієнт оборотності запасів | ВР / СЗ | Характеризує швидкість обігу запасів |

де: ЛВ – логістичні витрати; ЗВ – загальні витрати; Д – дохід; Q – обсяг реалізації; ТВ – транспортні витрати; ВР – виручка від реалізації; СЗ – середні запаси.

Для оцінки ефективності логістичних витрат використовуються як абсолютні, так і відносні показники. До основних показників належать: частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства; логістичні витрати на одиницю продукції; рівень транспортних витрат; оборотність запасів; витрати на зберігання в розрахунку на одиницю запасів; показники логістичного сервісу.

Аналіз цих показників дозволяє встановити взаємозв’язок між витратами та результатами логістичної діяльності.

Оцінка ефективності логістичних витрат доцільна за окремими функціями логістики. Так, аналіз витрат постачання передбачає оцінку цін закупівлі, умов поставок та надійності постачальників.

Аналіз складських витрат включає оцінку ефективності використання складських площ, рівня механізації та автоматизації.

Аналіз транспортних витрат охоплює дослідження маршрутів доставки, завантаженості транспорту та вибору виду перевезень.

На рівень логістичних витрат впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать організація логістичних процесів, рівень управління запасами, технічний стан транспорту та складів.

Зовнішніми факторами є кон’юнктура ринку, тарифна політика перевізників, рівень інфляції та законодавчі обмеження.

Виявлення та оцінка впливу цих факторів є необхідною умовою пошуку резервів скорочення витрат.

Аналіз ефективності логістичних витрат доцільно здійснювати за окремими функціональними напрямами логістики з використанням аналітичних таблиць і прикладних розрахунків (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

**Аналіз структури логістичних витрат за функціями логістики***

| **Функція логістики** | **Сума витрат, тис. грн** | **Частка, %** |
|---|---|---|
| Постачання | 1 250 | 22,3 |
| Складування | 980 | 17,5 |
| Внутрішні переміщення | 420 | 7,5 |
| Транспортування | 1 850 | 33,0 |
| Розподіл і збут | 1 100 | 19,7 |
| **Разом** | **5 600** | **100,0** |

*Прим. Складено на основі даних управлінської звітності та аналітичного обліку

Дані таблиці свідчать, що найбільшу питому вагу займають транспортні витрати, що потребує першочергового аналізу та оптимізації.

Логістичні витрати на одиницю продукції:

$ЛВ_1$ = 5 600 / 14 000 = 0,40 тис. грн

Зниження цього показника свідчитиме про підвищення ефективності логістичної діяльності.

Резерви скорочення логістичних витрат – це невикористані можливості підвищення ефективності логістичної діяльності (табл. 3.6). Основними резервами є:

- оптимізація рівня запасів;
- удосконалення системи постачання;
- раціоналізація транспортних маршрутів;
- впровадження логістичного аутсорсингу;
- автоматизація та цифровізації логістичних процесів;
- зменшення втрат і простоїв.

*Таблиця 3.6*

**Оцінка резервів скорочення логістичних витрат***

| Напрям оптимізації | Поточні витрати, тис. грн | Очікуване скорочення, % | Економічний ефект, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Оптимізація запасів | 980 | 10 | 98 |
| Оптимізація маршрутів | 1 850 | 12 | 222 |
| Аутсорсинг транспорту | 1 100 | 8 | 88 |
| Автоматизація складу | 420 | 15 | 63 |
| **Разом** | – | – | **471** |

*Прим. Складено на підставі даних управлінської звітності та аналітичного обліку

Розрахований економічний ефект підтверджує доцільність впровадження комплексу заходів зі скорочення логістичних витрат.

Управлінський облік забезпечує інформаційну базу для аналізу та контролю логістичних витрат. Його використання дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність логістичних рішень та формувати обґрунтовані рекомендації щодо скорочення витрат. Контроль логістичних витрат сприяє підвищенню фінансової дисципліни та ефективності використання ресурсів.

Підвищення ефективності управління логістичними витратами можливе за умови комплексного підходу, що поєднує організаційні, економічні та інформаційні заходи. До ключових напрямів належать:

- впровадження сучасних методів управлінського обліку;
- розвиток логістичної аналітики;
- інтеграція логістичних та фінансових інформаційних систем;
- орієнтація на стратегічне управління витратами.

Аналіз ефективності логістичних витрат є важливим елементом системи управління підприємством. Він дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів, виявити внутрішні резерви скорочення витрат та підвищити ефективність логістичної діяльності. Реалізація заходів з оптимізації логістичних витрат сприяє покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

## 3.3. Автоматизація контролю логістичної діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки логістична діяльність підприємств зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації ринків та зростання вимог до ефективності управління. Логістика перестає бути лише допоміжною функцією і перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення конкурентних переваг. Водночас ускладнення логістичних процесів, збільшення обсягів інформації та підвищення рівня ризиків обумовлюють необхідність удосконалення системи контролю логістичної діяльності.

Автоматизація контролю логістичної діяльності підприємства є важливим напрямом підвищення ефективності управління, оскільки вона забезпечує оперативність, точність та системність контрольних процедур. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє інтегрувати контроль у єдину інформаційну систему підприємства, забезпечити прозорість логістичних процесів та своєчасне прийняття управлінських рішень. Актуальність дослідження зумовлена потребою підприємств у впровадженні автоматизованих систем контролю, здатних адаптуватися до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зупинимось на обґрунтуванні та дослідженні процесу автоматизації контролю логістичної діяльності підприємства, визначення його сутності, інструментів, переваг і напрямів удосконалення. Контроль логістичної діяльності є невід’ємною складовою системи управління підприємством і спрямований на забезпечення досягнення запланованих результатів у сфері руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Він охоплює процеси постачання, транспортування, складування, управління запасами та розподілу продукції [37, 41].

Контроль у логістиці виконує такі основні функції: перевірку відповідності фактичних показників плановим, виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення та розробку коригувальних заходів. Ефективність

контролю значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, швидкості обробки даних та можливостей аналітичного аналізу. Основні функції автоматизованого контролю логістичної діяльності підприємства наведено у табл. 3.7

*Таблиця 3. 7*

**Основні функції автоматизованого контролю логістичної діяльності підприємства***

| **Функція контролю** | **Зміст функції** | **Результат реалізації** |
|---|---|---|
| Моніторинг логістичних процесів | Безперервне відстеження виконання логістичних операцій | Своєчасне виявлення відхилень |
| Контроль виконання планів | Порівняння фактичних і планових показників | Забезпечення досягнення цілей логістики |
| Аналіз логістичних витрат | Облік і аналіз витрат за видами операцій | Оптимізація витрат |
| Контроль рівня сервісу | Оцінювання якості виконання замовлень | Підвищення задоволеності клієнтів |
| Управління ризиками | Ідентифікація та оцінка логістичних ризиків | Зниження негативного впливу ризиків |

*Прим. Складено на основі [44, 45]

Традиційні методи контролю логістичної діяльності, які базуються на ручній обробці інформації та фрагментарних облікових даних, не відповідають сучасним вимогам управління. Це обумовлює необхідність переходу до автоматизованих систем контролю, що забезпечують комплексний і системний підхід до управління логістикою.

Автоматизація контролю логістичної діяльності підприємства передбачає використання інформаційних систем і цифрових технологій для збору, обробки, аналізу та передачі контрольної інформації. Вона забезпечує безперервний моніторинг логістичних процесів і дозволяє оперативно реагувати на відхилення від установлених параметрів.

Значення автоматизації контролю полягає у підвищенні точності обліку, зниженні впливу людського фактору, скороченні часу на виконання контрольних процедур та забезпеченні прозорості логістичних операцій. Автоматизований контроль сприяє інтеграції логістичних процесів з фінансовим і управлінським обліком, що підвищує загальну ефективність системи управління підприємством.

Крім того, автоматизація створює умови для впровадження сучасних методів аналізу, прогнозування та управління ризиками, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розглянемо інформаційні системи автоматизованого контролю логістичної діяльності. Основу автоматизації контролю логістики становлять сучасні інформаційні системи управління підприємством. Найбільш поширеними є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію логістичних, виробничих і фінансових процесів у єдину інформаційну базу [11, 15].

Для більш детального контролю окремих логістичних функцій використовуються спеціалізовані системи: WMS (Warehouse Management System) для управління складськими операціями, TMS (Transportation Management System) для контролю транспортної логістики, а також SCM-системи (Supply Chain Management) для управління ланцюгами постачання. Інформаційні системи автоматизації контролю логістичної діяльності підприємства наведено у табл. 3.8

*Таблиця 3.8*

**Інформаційні системи автоматизації контролю логістичної діяльності підприємства***

| **Інформаційна система** | **Основне призначення** | **Логістичні функції** | **Контрольні можливості** | **Результат впровадження** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ERP (Enterprise Resource Planning) | Комплексне управління ресурсами підприємства | Планування потреб у матеріалах, управління закупівлями, облік запасів, | Планово-фактичний контроль, бюджетування логістичних витрат, контроль | Підвищення прозорості логістичних процесів і зниження загальних витрат |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | фінансовий облік логістичних операцій | центрів відповідальності | |
| WMS (Warehouse Management System) | Автоматизація управління складом | Приймання, розміщення, зберігання, комплектація та відвантаження товарів | Оперативний контроль руху запасів, інвентаризація в режимі реального часу, контроль помилок персоналу | Підвищення точності складських операцій і скорочення часу обробки замовлень |
| TMS (Transportation Management System) | Управління транспортною логістикою | Планування маршрутів, управління перевезеннями, облік транспортних витрат | Контроль виконання перевезень, моніторинг доставки, аналіз транспортних витрат | Оптимізація маршрутів і зниження транспортних витрат |
| SCM (Supply Chain Management) | Управління ланцюгами постачання | Координація постачальників, виробників і споживачів, управління потоками | Контроль надійності постачальників, оцінка строків і умов поставок | Підвищення стійкості та адаптивності ланцюга постачання |
| BI (Business Intelligence) | Аналітика та підтримка управлінських рішень | Обробка та візуалізація логістичних даних, формування звітності | Аналітичний контроль KPI, виявлення тенденцій і відхилень | Підвищення обґрунтованості управлінських рішень |

*Прим. Складено на основі [8, 11, 15]

Застосування таких систем дозволяє здійснювати автоматизований облік руху матеріальних ресурсів, контролювати виконання логістичних операцій у режимі реального часу та формувати аналітичну звітність для управлінських рішень.

Автоматизація контролю закупівельної та транспортної логістики. Контроль закупівельної логістики в автоматизованому середовищі охоплює процеси планування потреб у матеріальних ресурсах, вибору постачальників, укладання договорів та контролю виконання умов поставок. Інформаційні системи дозволяють оцінювати надійність постачальників, аналізувати строки та вартість поставок, а також своєчасно виявляти відхилення.

Автоматизація контролю транспортної логістики забезпечує оптимізацію маршрутів, контроль витрат на перевезення та моніторинг руху вантажів. Використання GPS-технологій і TMS-систем дозволяє підвищити точність контролю та зменшити транспортні витрати.

Автоматизований контроль складської логістики та управління запасами. Складська логістика є однією з найбільш ресурсомістких складових логістичної діяльності підприємства. Автоматизація контролю складських процесів передбачає використання WMS-систем, які забезпечують облік надходження, зберігання та відпуску товарно-матеріальних цінностей.

Автоматизований контроль управління запасами дозволяє оптимізувати рівень запасів, підвищити їх оборотність і знизити витрати на зберігання. Використання аналітичних інструментів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо формування запасів з урахуванням попиту та ризиків. Автоматизація контролю логістичних витрат за функціональними напрямами наведено у табл. 3.9

*Таблиця 3. 9*

**Автоматизація контролю логістичних витрат за функціональними напрямами***

| Напрям логістики | Основні витрати | Інструменти автоматизованого контролю |
|---|---|---|
| Закупівельна логістика | Витрати на постачання та закупівлю | ERP-модулі закупівель |
| Транспортна логістика | Витрати на перевезення | TMS, GPS-моніторинг |
| Складська логістика | Витрати на зберігання | WMS-системи |
| Управління запасами | Витрати на утримання запасів | Аналітичні модулі ERP |
| Розподільча логістика | Витрати на доставку клієнтам | SCM-платформи |

*Прим. Складено на основі [28, 30]

Роль автоматизації в контролі логістичних витрат. Логістичні витрати становлять значну частку загальних витрат підприємства, тому їх контроль є одним із ключових завдань управління. Автоматизовані системи дозволяють здійснювати деталізований облік витрат за видами логістичних операцій, центрами відповідальності та етапами логістичного процесу.

Аналітичні можливості інформаційних систем сприяють виявленню неефективних операцій, оцінюванню відхилень від бюджету та розробці заходів щодо оптимізації витрат.

У сучасних умовах логістична діяльність супроводжується значною кількістю ризиків, пов’язаних із постачанням, транспортуванням, зберіганням і коливанням попиту. Автоматизація контролю ризиків передбачає використання аналітичних інструментів для ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків. Інформаційні системи дозволяють прогнозувати можливі відхилення, оцінювати їх наслідки та формувати превентивні заходи щодо мінімізації ризиків.

Послідовний, логічний ланцюг автоматизованого контролю:

1. Вхідні дані

   (замовлення, запаси, договори, транспортні заявки)
2. ERP-система

   (збір та облік логістичних і фінансових даних)
3. WMS / TMS

   (оперативний контроль складських і транспортних процесів)
4. BI-аналітика

   (аналіз показників, KPI, відхилень)
5. Управлінські рішення

   (коригування логістичних процесів)

До основних переваг автоматизації контролю логістичної діяльності належать підвищення оперативності управління, зниження витрат, покращення якості інформації та зростання рівня контролю за логістичними процесами.

Водночас автоматизація потребує значних інвестицій, високого рівня кваліфікації персоналу та адаптації бізнес-процесів. Обмеження автоматизації пов’язані з ризиками впровадження, технічними збоями та необхідністю постійного оновлення інформаційних систем.

Показники ефективності автоматизованого контролю логістики наведено у табл. 3.10

*Таблиця 3. 10*

**Показники ефективності автоматизованого контролю логістики***

| Показник | Економічний зміст | Напрям використання |
|---|---|---|
| Рівень логістичних витрат | Частка витрат на логістику в загальних витратах | Оцінка економічності |
| Оборотність запасів | Швидкість обігу матеріальних ресурсів | Ефективність управління запасами |
| Тривалість логістичного циклу | Час виконання замовлення | Контроль оперативності |
| Рівень виконання замовлень | Частка замовлень, виконаних у строк | Оцінка рівня сервісу |
| Точність облікових даних | Відповідність даних реальним показникам | Якість автоматизованого контролю |

*Прим. Складено на основі [30, 31, 32]

Подальший розвиток автоматизації контролю логістики пов’язаний із впровадженням цифрових платформ, використанням технологій великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей. Це дозволить підвищити точність прогнозування, адаптивність систем контролю та їх інтеграцію зі стратегічним управлінням підприємством. Важливим напрямом є також удосконалення нормативно-методичного забезпечення автоматизованого контролю та підвищення рівня цифрової компетентності персоналу.

Автоматизація контролю логістичної діяльності підприємства є необхідною умовою підвищення ефективності управління в сучасних економічних умовах. Вона забезпечує системність, прозорість і оперативність контрольних процедур, сприяє оптимізації логістичних витрат і зниженню ризиків. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє інтегрувати контроль логістики у загальну систему управління підприємством та створює передумови для його сталого розвитку.

# ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему "Облік і контроль логістичної діяльності підприємства" дозволило сформулювати низку висновків, які мають як теоретичне, так і практичне значення для вітчизняних підприємств.

1. Сучасна логістика трансформувалася з сукупності транспортно-складських функцій у стратегічну інтегровану систему управління потоковими процесами. Аналіз теоретичних засад (Розділ 1) засвідчив, що логістична діяльність сьогодні є складним багаторівневим об'єктом управління, що охоплює весь ланцюг створення цінності: від закупівлі сировини до доставки готового продукту кінцевому споживачеві. Для ефективного управління ними необхідно чітко класифікувати операції за функціональною спрямованістю (закупівельні, виробничі, збутові, транспортні, складські), місцем у ланцюгу поставок (вхідні, внутрішні, вихідні) та характером формування витрат (прямі/непрямі). Така класифікація є обов'язковою методологічною основою для побудови адекватної системи їх обліку та контролю.

2. Нормативно-правове регулювання обліку логістичних операцій в Україні формує складний багаторівневий каркас, що включає як загальні закони (Податковий, Митний кодекси), так і спеціалізовані стандарти (НП(С)БО 16 "Витрати", НП(С)БО 9 "Запаси"), а також міжнародні правила (Incoterms® 2020). Ключовим висновком є те, що ефективність обліку безпосередньо залежить від компетентного вибору методів у обліковій політиці підприємства, особливо щодо розподілу транспортно-заготівельних витрат (ТЗВ), оцінки запасів та амортизації основних засобів логістики. Ігнорування вимог Incoterms може призвести до суттєвих спотворень у собівартості та податкових зобов'язаннях.

3. Організаційна структура логістичної системи є детермінантою для побудови обліково-контрольної системи. Дослідження показало, що традиційні функціональні структури створюють бар'єри для точного

калькулювання повної собівартості логістичних послуг. Найбільш адаптивними для сучасних умов є процесно-орієнтовані та матричні структури, які дозволяють чітко ідентифікувати центри фінансової відповідальності та будувати облік за принципом "витрати-процес-результат". Тренд на аутсорсинг окремих логістичних функцій (3PL/4PL) зміщує фокус контролю з оперативного управління процесами на контроль виконання договірних зобов'язань та KPI зовнішніми провайдерами.

4. Система первинного документообігу є "нервовою системою" обліку логістики і потребує стандартизації та автоматизації. Практичний аналіз (Розділ 2) виявив, що ключовими документами для контролю є: товарно-транспортна накладна (1-ТТН) – для фіксування передачі прав і розрахунків; дорожній лист – для контролю роботи транспорту та витрат палива; акти виконаних робіт – для обґрунтування витрат на послуги. Найбільш проблемними є ланки приймання вантажів і контролю палива, де високі ризики недоліків і зловживань. Впровадження електронного документообігу (е-ТТН) та сканування штрих-кодів є обов'язковим напрямом для усунення помилок і скорочення часу обробки інформації.

5. Облік логістичних витрат має бути двохконтурним: синтетичним (для фінансової звітності) та аналітичним (для управлінських рішень). Синтетичний облік на рахунках класу 9 (зокрема, 93 "Витрати на збут") забезпечує відображення витрат у фінансовій звітності. Однак справжню цінність для управління створює аналітичний облік у розрізі:

- статей витрат (паливо, оренда, послуги перевізників);
- центрів відповідальності (транспортний відділ, склад №1);
- носіїв витрат (конкретне замовлення, продукт, маршрут).

Для точного розподілу непрямих витрат рекомендовано впровадження методу калькулювання за видами діяльності (ABC), який дозволяє віднести витрати на конкретні логістичні процеси, а потім – на продукти.

6. Облік специфічних активів логістики (МШП, палива, транспорту) вимагає спеціальних контрольних механізмів. Для таких активів характерна

висока мобільність та ризик втрат. Встановлено, що ефективними інструментами є:

Для палива – жорстке нормування витрати з урахуванням типу авто, сезону, навантаження та регулярний звір фактичної витрати (за чеками АЗС) з нормативною (за даними дорожніх листів і GPS-пробігу).

Для МШП – закріплення за матеріально відповідальними особами за інвентарними списками.

Для транспорту – ведення окремих карток обліку для кожного авто з фіксацією всіх витрат на експлуатацію.

Регулярна та несподівана інвентаризація цих активів є обов'язковим елементом системи внутрішнього контролю.

7. Ефективна система контролю логістичної діяльності має поєднувати попереджувальний, поточний та наступний контроль. Результати дослідження (Розділ 3) доводять, що системи внутрішнього контролю (ICS) мають будуватися на основі оцінки ризиків. Основним інструментом фінансового контролю є бюджетування логістичних витрат з подальшим факторним аналізом відхилень. Оперативний контроль забезпечують GPS-моніторинг транспорту, контрольні точки на складі (чек-листи) та системи автоматичного сповіщення про аномалії ("червоні прапорці"). Незалежним елементом є внутрішній аудит, який має перевіряти не лише дотримання процедур, а й економічну доцільність логістичних рішень (наприклад, вибір між власним транспортом та 3PL).

8. Управління логістичною діяльністю на основі KPI трансформує її з центру витрат у джерело конкурентних переваг. Для комплексної оцінки ефективності необхідно використовувати збалансовану систему показників, що охоплює чотири групи:

1. KPI вартості (логістичні витрати / виручка, собівартість 1 т/км).

2. KPI продуктивності (коефіцієнт використання пробігу, оборотність запасів).

3. KPI якості сервісу (рівень сервісу, точність виконання замовлень).

4. KPI використання активів (коефіцієнт готовності автопарку).

Регулярний аналіз цих KPI дозволяє виявляти резерви оптимізації в таких напрямках: консолідація вантажопотоків, перенесення складу ближче до споживача, перегляд умов із перевізниками, оптимізація рівнів запасів.

9. Інтегровані інформаційні системи (ERP, WMS, TMS) є технологічною основою сучасного обліку та контролю. Автоматизація усуває ключові проблеми: фрагментарність даних, часові лаги, ручні помилки. ERP-система виступає "єдиним джерелом правди" для фінансового обліку. WMS забезпечує точність складських операцій і обліку залишків у реальному часі. TMS дозволяє оптимізувати маршрути, відстежувати вантажі та контролювати транспортні витрати. Найбільший ефект досягається при їхній повній інтеграції, коли, наприклад, факт відвантаження з WMS автоматично формує проводки в ERP. Перспективи пов'язані з використанням ШІ для прогнозування попиту, IoT для моніторингу стану вантажів та блокчейну для забезпечення безпеки документообігу у міжнародних ланцюгах поставок.

На основі проведеного дослідження сформульовано комплекс практичних рекомендацій, які можуть бути впроваджені на більшості вітчизняних підприємств:

- реорганізувати систему обліку логістичних витрат на принципах управлінського обліку , для чого розробити та затвердити детальний розклад статей аналітичного обліку логістичних витрат, ув'язаних з центрами відповідальності та процесами (наприклад: "Доставка сировини – Транспортний цех – Маршрут №1"). Інструмент: Використовувати можливості Плану рахунків бухгалтерського обліку для відкриття необхідних субконто. За базу взяти розширену таблицю проводок. Очікуваний ефект: можливість точно розраховувати собівартість логістичної складової для кожного продукту або замовлення, що є основою для прийняття рішень про ціноутворення та аутсорсинг.

Впровадити систему бюджетування та оперативного контролю основних логістичних витрат, для чого запровадити щомісячне складання кошторисів (бюджетів) за ключовими статтями: послуги перевізників, паливо, оренда складів. Встановити ліміти витрат для підрозділів. Інструмент: Щомісячний звіт за витратами підрозділів, впровадити процедуру аналізу відхилень з обов'язковим пошуком причин і відповідальних. Очікуваний ефект: скорочення логістичних витрат на 5-15% за рахунок своєчасного виявлення та усунення необґрунтованих перевитрат, дисциплінування керівників підрозділів.

Стандартизувати та автоматизувати ключові контрольні точки в логістичних процесах, для чого розробити та затвердити чек-листи для обов'язкового виконання при прийманні та відвантаженні вантажів, встановити систему "червоних прапорців" у наявних інформаційних системах. Інструмент: обов'язкове використання чек-листів матеріально відповідальними особами. Налаштування автоматичних сповіщень в ERP/WMS/TMS при порушенні заданих умов (напр., перевитрата палива >10%). Очікуваний ефект: скорочення кількості помилок при комплектації, зменшення нестач при прийманні, запобігання зловживанням при використанні палива.

Запровадити регулярний внутрішній аудит логістики на основі оцінки ризиків, для чого скласти та затвердити річний план контролю логістики, фокусуючись на найбільш ризикованих областях (витрати на паливо, розрахунки з перевізниками, управління запасами). Проводити внутрішній оперативний контроль не рідше 1 разу на квартал. Інструмент: використання типових програм контролю, обов'язковий моніторинг виконання рекомендацій. Очікуваний ефект: незалежна оцінка ефективності системи контролю, виявлення "сірих зон" і системних проблем, які не помічаються в оперативній роботі, підвищення фінансової дисципліни.

Розпочати поетапну інтеграцію існуючих інформаційних систем (ERP-WMS-TMS), для чого на першому етапі забезпечити автоматичну передачу

даних про відвантаження з WMS в ERP для формування проводок. На другому – налагодити обмін даними між TMS (пробіг, витрати) та ERP для аналітичного обліку витрат по автомобілям. Інструмент: залучення IT-фахівців або зовнішніх консультантів для налаштування API-з'єднань між системами. Пріоритет – інтеграція з найбільш затребуваними для контролю даними. Очікуваний ефект: Скорочення часу закриття звітного періоду, усунення ручного введення даних і пов'язаних помилок, отримання оперативної звітності в реальному часі.

Проведена робота відкриває перспективи для подальших наукових та прикладних розвідок:

1. Розробка методики оцінки ефективності впровадження інтегрованих ERP-WMS-TMS систем у логістиці українських підприємств з розрахунком конкретного ROI.

2. Дослідження впливу принципів ESG (екологічна, соціальна, корпоративна відповідальність) на організацію обліку та контролю логістичних витрат, зокрема обліку викидів вуглецю та "зелених" логістичних рішень.

3. Адаптація міжнародних стандартів управлінського обліку (наприклад, Global Management Accounting Principles) для потреб обліку витрат у складних логістичних ланцюгах поставок в умовах військового стану та відновлення економіки України.

4. Створення типової цифрової моделі (digital twin) логістичної системи підприємства для симуляції різних сценаріїв управління витратами та оцінки їхнього впливу на фінансовий результат.

Таким чином, облік і контроль логістичної діяльності перестають бути суто технічною функцією бухгалтерії та перетворюються на стратегічний інструмент управління вартістю та створення конкурентних переваг. Ефективна система, побудована на основі класифікації операцій, розвиненого аналітичного обліку, збалансованих KPI, бюджетного контролю та сучасних інформаційних технологій, дозволяє не тільки мінімізувати витрати, але й

підвищити гнучкість, надійність та якість сервісу всієї бізнес-системи підприємства. Впровадження запропонованих у роботі підходів є нагальною потребою для українських підприємств, що прагнуть до ефективної роботи в умовах сучасних викликів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Асоціація логістиків України. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://alu.org.ua
2. Болюх І. О., Головатий С. Ф. Внутрішній контроль та аудит: теорія і практика: підручник. Київ: Знання, 2023. – 511 с.
3. Болюх І. О., Савчук Л. П. Роль внутрішнього контролю в запобіганні шахрайству на підприємстві // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2022. – Вип. 44. – С. 33–37.
4. Бухгалтерський облік у споживчій кооперації: [навч. посіб.] / В.О. Озеран, П.О. Куцик, А.М. Волошин. – Львів: вид-во ЛКА, 2008. – 660 с.
5. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.rada.gov.ua
6. Воронко Р. М. Послідовність проведення та інформаційне забезпечення внутрішнього контролю. Вісник Львівської комерційної академії. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2016. Випуск 50. С. 122-129. (Серія економічна).
7. Воронко Р. М. Управлінська звітність в системі внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. 2016. Випуск 3. С. 85-95.
8. Воронко Р. М., Вовчик Н. Л. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.
9. Воронко Р. М., Вовчик Н. Л., Гончарук В. С. Місце внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в системі управління підприємством. Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць. Львів : Вид-во

Львівського торговельно-економічного університету, 2019. Вип. 25. С. 64-69.

10. Гарбузюк М. Д. Логістика: інтегровані ланцюги поставок: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. – 416 с.
11. Гарбузюк М. Д. Тенденції цифровізації логістичних процесів в Україні в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 52. – С. 1–7.
12. Державна податкова служба України. Офіційний веб-портал. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tax.gov.ua
13. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua
14. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. – 752 с.
15. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Управління логістичними ризиками в ланцюгах поставок // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – 2020. – № 5. – С. 1–10.
16. Куцик, П., Бачинський, В., Кузьмінська, К., & Чабанюк, О. (2022). Особливості застосування методу цільового калькулювання собівартості продукції у процесноорієнтованому виробництві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *2*(43), p. 25–32. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3363
17. Куцик П. О., Воронко Р. М., Редченко К. І., Воронко О. С. Аналітичне забезпечення управління формуванням фінансових результатів суб'єктів бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* № 62, 2021. С. 4–11. DOI: 10.36477/2522-1205-2021-62.
18. Куцик П. О. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: підручник [3-е видан.] / [за ред. д.е.н., проф. П. О. Куцика; П. О. Куцик,

В. І. Бачинський, Р. М. Воронко, О. А. Полянська, С. І. Головацька, М. В. Корягін, К. І. Кузьмінська, М. Ю. Чік]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. – 308 с.

19. Облік та фінанси : навчальний посібник (за Програмою предметного тесту з обліку та фінансів єдиного фахового вступного випробування для вступу на навчання для здобуття ступеня магістра)/ [за ред. Куцика П. О. ; П. О. Куцик, Р. М. Воронко, Т. О. Герасименко, О. І. Копилюк, В. І. Бачинський та ін.]. – Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. – 345с.
20. Левкович, А. Класифікація логістичних витрат виробничих підприємств для потреб обліку і контролю. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2015. № 48. С. 54–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vlca_ekon_2015_48_11 6. Левкович, А. Облік і контроль логістичних витрат у системі управління логістичною діяльністю під приємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2015. № 49. С. 146–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_49_29
21. Лисенко Д. О., Мельник О. В. Інструменти контролюнгу в управлінні логістичними витратами підприємства // Бізнес-інформ. – 2021. – № 3. – С. 296–302.
22. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Сенишин Б. Б. Податковий контроль у структурі фіскальної політики (функціональний аспект). Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 148-155. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001261167.
23. Лобода Н. О., Чабанюк О. М. Управлінський облік у структурі облікової діяльності підприємства / Н. О. Лобода, О. М. Чабанюк, І. С. Себестянович // БІЗНЕСІНФОРМ № 11 ’2019 с. 265-270. www.business-inform.net
24. Лобода Н. О., Чабанюк О.М. Аутсорсинг як структурний елемент національної економіки / Н. О Лобода., О.М. Чабанюк, Т.І. Сподарик // Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ». - Харків, 2020. - № 5. - С. 212-218.

25. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.iso.org
26. Міжнародні правила тлумачення торговельних термінів «Incoterms® 2020» / Міжнародна торгова палата (ICC). – Париж: ICC Publishing, 2019. – 240 с.
27. Міністерство цифрової трансформації України. Проєкт «Дія. Бізнес». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.diia.gov.ua
28. Медвідь Л. Г. Класифікація логістичних витрат торговельних підприємств у підсистемі управлінського обліку / Л. Г. Медвідь, Р. М. Воронко, К. І. Редченко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П.О., Семак Б.Б. та ін.]. – Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2022. – Вип. 70. – 128 с. – (Економічні науки). – С. 34-41.
29. Медвідь Л. Г. Організація внутрішнього контролю в системі управління логістичними витратами торговельних підприємств / Л. Г. Медвідь, П. О. Куцик, Т. О. Герасименко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2024. – Вип. 78. – 122 с. – (Економічні науки). – С. 7-15.
30. Медвідь Л. Г. Формування системи управління логістичними витратами торговельних підприємств / Л. Г. Медвідь, Р. М. Воронко, Т. О. Герасименко // Інфраструктура ринку. – Вип. 79, 2024. – с. 202-210.
31. Мних Є. В., Костючий О. М. Фінансовий контроль і аудит: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 448 с.
32. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія / Р. М. Воронко та ін. За заг. ред. Б. В. Гриніва. Львів : Растр-7, 2019. 210 с.
33. Про затвердження форм первинної облікової документації з обліку роботи автомобільного транспорту: Наказ Міністерства транспорту

України від 14.10.1997 № 363. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

34. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкції щодо його застосування: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291 (із змінами). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text
35. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку: офіційне видання / за ред. Міністерства фінансів України. – Київ, 2024. – 480 с.
36. Олійник О. Є., Шевченко Л. С. Обліково-аналітичне забезпечення управління логістичними витратами // Економічний аналіз. – 2020. – Том 30, № 4. – С. 192–200.
37. Павлик Н. М. Облік транспортно-заготівельних витрат: методологічні аспекти // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. – 2022. – № 3 (54). – С. 45–52.
38. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р., з наступними змінами і доповнення : [Електронний ресурс]. – режим доступу : http: // zakon.rada.gov.ua
39. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 2344-III (із змінами) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14
40. Податковий кодекс України: станом на 01.01.2024 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
41. Пономарьов В. С., Куцик О. А. Стратегічна логістика: управління ланцюгами поставок: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 320 с.
42. Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом: Постанова Кабінету Міністрів України від

30.12.2021 № 1434 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1434-2021-%D0%BF

43. Пушкар М. С., Болюх І. О. Управлінський облік: навч. посібник. 5-те вид., перероб. і допов. Тернопіль: Карт-бланш, 2022. – 560 с.
44. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємств: колективна монографія / За ред. проф. Куцика П. О. та проф. Пилипенка Л. М. Львів: Растр-7, 2019. 309 с. : Куцик П. О., Головацька С. І. Обліковий інструментарій стратегічного управління витратами підприємства. С. 168–189.
45. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О. А. Сарапіної; ХНТУ. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. 150 с. : Куцик П. О., Головацька С. І. Організаційно-методичні аспекти обліку позабалансових активів і зобов'язань. С. 51–73.
46. Семенюк О. В. Вплив вибору термінів Incoterms на формування собівартості імпортних операцій // Міжнародна економічна політика. – 2021. – № 2 (35). – С. 133–153.
47. Чабанюк, О. М., and Н. О. Лобода. «Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях: навч. Посіб». Київ: Алерта (2023).
48. Чабанюк О. М., Лобода Н. О., Кузьмінська К. І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS:БУХГАЛТЕРІЯ : навч. посіб. Київ : Алерта, 2024. 234 с.
49. Чабанюк О.М. Економічна сутність, умови визнання та класифікація витрат, доходів і фінансових результатів основної діяльності підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2012. Вип. 22.4. С. 301-307.
50. Чабанюк, О. М. "Облік і контроль витрат, калькулювання собівартості послуг: проблеми та напрями їх вирішення." Науковий вісник НЛТУ України 20.13 (2010): 268-274

51. Чабанюк О. М. Методика обліку прямих витрат: проблеми та напрями їх вирішення. Вісник Львівської комерційної академії. 2011. Вип. 38. С. 222-226.
52. Чайка Л. В. Внутрішній контроль логістичних витрат на промислових підприємствах // Фінанси, облік і аудит. – 2023. – № 1 (42). – С. 28–37.
53. Цибик Н. Р. Напрями організації внутрішнього контролю у підприємствах сфери послуг / Цибик Н. Р. // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 6 березня 2025 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2025. – 608 с. (с. 348-349).
54. Цибик Н. Р. Економічний зміст логістичних операцій / Цибик Н. Р. // Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку: матеріали XX Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених / [відповід. за вип. : проф. Герасименко Т. О.]. – Львів : Растр-7. 2025. – 212 с. (с. 208-209).
55. Цибик Н. Р. Спрощена система оподаткування: суть та особливості застосування / Цибик Н. Р. // Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроекосистем [Електронне видання]: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., здоб. вищ. освіти і мол. вчених, 7 листопада 2025 р. / Держ. біотехнологічний ун т. Харків, 2025. 533 с. (с. 232-235).
56. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019. – 544 p.
57. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 8th ed. Hoboken: Pearson, 2021. – 528 p.
58. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. Harlow, England: Pearson, 2022. – 328 p.

59. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cscmp.org
60. European Logistics Association (ELA). Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.elalog.org
61. Logistics Management (онлайн-журнал). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.logisticsmgmt.com
62. Loboda Nataliia, Chabaniuk Odarka. Accounting: in diagrams and tables : Study guide. – K. : Publisher “ALERTA”, 2025. 216 c.
63. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. – 768 p.
64. Supply Chain Digital (онлайн-журнал). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://supplychaindigital.com
65. Medynska T., Hurochkina V. Factors shaping the fiscal environment for entrepreneurial activity stimulation in conditions of instability and war. Financial and Credit Systems: Prospects for Development. №1(16) 2025. P. 138-149.
66. Medynska T., Koryagin M. Methodological approaches to analysis and effective control mechanisms as a basis for the sustainable development of business entities. European scientific journal of Economic and Financial innovation. №3(17), 2025. P.507-513.
67. Medynska T., Nohinova, N., Banakh O., Bandrivskyi O. Systemy podatkowe Ukrainy i Polski: cechy wspólne i różne. Економіка. Управління. Інновації. 2024, № 1(34). С. 82-98.
68. Medynska Tetyana, Ruschyshyn Nadiia, Oliynyk Nadiya. Strategies for prevention and mechanisms for countering tax evasion in an international context. Modeling the development of the economic systems. № 1, 2025. P. 288-294.
69. Medynska, T., Holovachko, V., Vykliuk, M., & Vovk, M. Fiscal frameworks in the 21st century. Critical discussion of fiscal policy and private sector development in the recent history of Ukraine, 1991-2024.

Clio. Journal of History, Human Sciences and Critical Thought, 2025 (11), p. 31-58. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16418999.

70. Melnyk, S., Chabaniuk , O., Ravlinko, Z., Petrukha , N., & Bodnariuk, I. (2023). Formation of a security environment for personnel management of socioeconomic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. Cuestiones Políticas, 41(78), 493-503. https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/40619
71. Vladimir Panchenko, Svitlana Dombrovska Maksym Samchyk Nataliia Mykhailyk Odarka Chabaniuk 2022.Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy.IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.3, March 2022.http://ijcsns.org/07_book/html/202203/202203027.html.

# ДОДАТКИ