

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління логістичними витратами компанії
(на прикладі ТОВ «Гілея» (м. Хмельницький))

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.023262.01.14.00

Виконав студент 2 курсу група ПТКЛІм-23
Шифр



Підпис

Богдан КОЛОСОВСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон. наук, доцент
Науковий ступінь, наукове звання



Підпис

Ольга ПОПЛАВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент
Посада



Підпис

Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі



Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

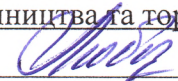
Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму
Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі



01 10 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

1. Тема роботи (проекту) Управління логістичними витратами компанії (на прикладі ТОВ «Гілея» (м. Хмельницький))

Керівник роботи (проекту) Поплавська Ольга Віталіївна, канд. екон. наук. доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 року № 60

2. Строк подання роботи (проекту) 15 грудня 2024 року

3. Вхідні дані до роботи (проекту) навчальні посібники, наукові публікації, періодичні та монографічні видання, матеріали міжнародних конференцій, статистична звітність підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо

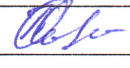
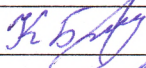
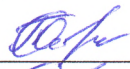
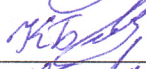
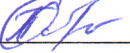
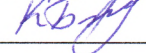
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління логістичними витратами компанії. 2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Гілея».

3. Удосконалення управління логістичними витратами ТОВ «Гілея»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Етапи проведення аналізу логістичних витрат. 2. Завдання управління логістичними витратами. 3. Географічна структура глобального ринку логістичних послуг. 4. Динаміка доходів глобального ринку логістичних послуг. 5. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гілея» за 2020–2022 роки. 6. Функції програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання (SCM). 7. Переваги впровадження SCM-програмного забезпечення.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

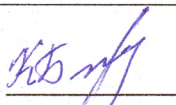
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Поплавська О.В., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Поплавська О.В., доцент		
3. Рекомендаційний	Поплавська О.В., доцент		

7. Дата видачі завдання 05.09.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

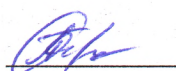
Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Вибір теми та складання детального плану	до 15.09.2024	виконано
2. Одержання індивідуального завдання	до 15.09.2024	виконано
3. Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел, участь у виконанні науково-дослідної роботи. інші заходи	до 20.09.2024 до 05.10.2024	виконано виконано
4. Підготовка та написання теоретичної частини (розділ 1).	до 01.11.2024	виконано
5. Розробка методики або напрямів аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства	до 05.11.2024	виконано
6. Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 25.11.2024	виконано
7. Підготовка та написання рекомендаційної частини (розділ 3).	до 05.12.2024	виконано
8. Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 10.12.2024	виконано
9. Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	до 15.12.2024	виконано
10. Одержання відгуку наукового керівника	до 15.12.2024	виконано
11. Одержанні рецензії зовнішнього рецензента	до 18.12.2024	виконано
12. Захист кваліфікаційної роботи	до 25.12.2024	виконано

Студент


Підпис

Богдан КОЛОСОВСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Ольга ПОПЛАВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Управління логістичними витратами компанії
(на прикладі ТОВ «Гілея» (м. Хмельницький))
студента гр. ПТКЛм-23-1 Колосовського Б.Ю.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Поплавська О.В.

Загальний обсяг роботи 91 сторінок, з них 76 сторінок основного тексту, 15 таблиць, 19 рисунків, 3 додатків, 40 джерел посилання.

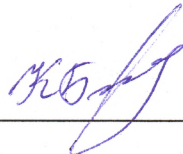
Перелік ключових слів: витрати, логістичні витрати, управління логістичними витратами, принципи управління логістичними витратами, методи управління логістичними витратами, інформаційні технології на ринку логістичних послуг

У першому розділі узагальнено теоретичні засади логістичних витрат та їх класифікації, визначена методика та механізм управління логістичними витратами

Другий розділ присвячено аналізу тенденцій розвитку ринку логістичних послуг. Проведено аналіз показників діяльності ТОВ «Гілея»

В третьому розділі на основі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Гілея» визначено системи управління логістичними витратами. Аналіз інформаційних технологій і їх використання на ринку логістичних послуг дало можливість запропонувати компанії перспективні напрямки розвитку .

Підпис _____



Дата _____

15.10.2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ	9
1.1 Сутність логістичних витрат, їх види та характеристика	9
1.2 Методика аналізу логістичних витрат та характеристика їх структури	18
1.3 Механізм управління логістичними витратами компаній	26
Висновки до першого розділу	34
2 СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ	36
2.1 Зовнішнє середовище функціонування логістичних компаній та тенденції розвитку ринку логістичних послуг	36 42
2.2 Загальна характеристика діяльності та середовище функціонування ТОВ «Гілея»	46
2.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Гілея»	54
Висновки до другого розділу	57
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ КОМПАНІЇ	59
3.1 Система управління логістичними витратами компанії та її ефективність	59
3.2 Удосконалення системи інформаційного забезпечення управління логістикою ТОВ «Гілея»	69
Висновки до третього розділу	76
ВИСНОВКИ...	78
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	81
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Розширення міжнародних ринків та інтеграція в глобальні ланцюги постачання потребують ефективного управління витратами на транспортування та складування. Логістичні витрати становлять значну частину собівартості товарів (до 30-40% у деяких галузях). Їх ефективне управління дозволяє не лише підвищити прибутковість, але й покращити фінансову стійкість компанії, забезпечує досягнення конкурентних переваг на ринку. Зменшення логістичних витрат допомагає компаніям адаптуватися до змін на глобальному ринку. Впровадження новітніх технологій (інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), автоматизація складів, блокчейн) дозволяє знижувати витрати, але потребує попереднього аналізу та раціонального планування інвестицій, що робить управління витратами актуальним для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, управління логістичними витратами є актуальною темою, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність бізнесу, задоволення потреб клієнтів, впровадження інновацій та стійкість у сучасному нестабільному та мінливому середовищі.

Проблеми управління логістичними витратами досліджували як вітчизняні, так зарубіжні вчені такі як: О. О. Андрухова, Д. Д. Бауерсокс, Ф. Бутинець, О. М. Головащенко, Ф. Гюнтер, А. Загородній, Ф. Іваненко, Є. Крикавській, М. Крістофер, О. Кузьмін, Д. М. Ламберт, В. В. Лифар, О.І. Олексюк, М. А. Окландер, Є. М. Рудніченко, Г. В. Соломенко, та інші. Ними було охарактеризовано основні концепції використання логістичних витрат, запропоновано ряд актуальних підходів, щодо можливої оптимізації та перспектив подальшого розвитку. Проте, враховуючи сучасні цифрові технології, щодо управління логістичними витратами, наявність інноваційного програмного забезпечення та трансформації логістичних маршрутів, тема дослідження залишається важливою для аналізу.

Основною метою кваліфікаційної роботи є аналіз управління логістичними витратами компаній на прикладі ТОВ «ГІЛЕЯ».

За для досягнення визначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність поняття логістичні витрати, проаналізувати та охарактеризувати їх види;
- провести аналіз підходів до управління логістичними витратами компаній;
- визначити механізм управління логістичними витратами фірми;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику компанії;
- провести аналіз системи управління логістичними витратами компанії та ефективності її реалізації
- обґрунтувати пропозиції вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління логістичними витратами компанії

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси формування та управління логістичними витратами ТОВ «ГІЛЕЯ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління логістичними витратами компанії та шляхи його вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, статистичні дані аналітичних агентств та міжнародних організацій, фінансові звіти підприємства, дані монографічної і періодичної літератури, нормативні документи та законодавчі акти, статистичні дані Державної служби статистики України.

В кваліфікаційній роботі були використані такі методи, як аналіз, синтез та узагальнення (для визначення суті та класифікації «логістичні витрати», «управління логістичними витратами»), порівняльний та системний підхід з метою загальної характеристики сучасних практик управління логістичними витратами та аналізу динаміки логістичних витрат; табличний та графічний метод для наочного відображення результатів дослідження; прогнозування для

визначення майбутнього ефекту від впроваджених заходів щодо удосконалення системи управління логістичними витратами.

Практичне значення результатів дослідження можуть бути застосовані ТОВ «ГІЛЕЯ» для підвищення ефективності його діяльності, а також слугувати теоретико-практичною основою для проведення подальших досліджень

Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на міжнародній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів», що проходила в рамках ІV Міжнародного Економічного форуму «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» 05-06.12.2024 м. Хмельницький в доповіді «Використання цифрових технологій та їх вплив на конкурентні переваги логістичних компаній».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилання, який складається з 40 найменування. Основний текст роботи викладено на 79 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 19 рисунків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ

1.1 Сутність логістичних витрат, їх види та характеристика

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції підприємствам доводиться постійно шукати нові способи оптимізації витрат, особливо логістичних. Так як конкуренція між компаніями посилюється, то логістика стає одним із ключових елементів, який визначає ефективність бізнесу. Нестабільність ринку вимагає від компаній гнучкості та адаптивності, пандемія COVID-19, економічні кризи та геополітичні конфлікти, війна з росією значно вплинули на ланцюги постачання, підвищуючи логістичні витрати. Управління ними стає критично важливим для забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності. Впровадження нових підходів до управління логістичними витратами на основі логістичних принципів дозволяє підвищити ефективність роботи та зміцнити позиції на ринку.

Управління логістичними витратами дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, пропонуючи товари та послуги за оптимальними цінами без втрати якості. Споживачі очікують швидкої доставки за доступною ціною. Управління витратами допомагає знайти баланс між якістю послуг і їх собівартістю, що є важливим для задоволення запитів клієнтів.

Зарубіжні та вітчизняні вчені вже багато років досліджують логістичні витрати в різних сферах їх можливого прояву та використання. Думки науковців щодо визначення такої дефініції як «логістичні витрат» представлено в таблиці 1.1.

Проаналізувавши дефініції представлені в таблиці 1.1 можна зробити висновок, що логістичні витрати (англ. *logistical costs*) – це витрати, на виконання логістичних операцій, які пов'язані з потребами в переміщенні товарів і послуг у ланцюгу постачання бізнесу, а також пов'язані з виконанням

логістичних функцій, спрямованих на управління потоками товарно-матеріальних цінностей, інформації, трудових ресурсів, коштів підприємств. Йдеться про запаси продукції, закупівлю сировини та ресурсів, а також про податки, що на них накладаються.

Таблиця 1.1 – Визначення дефініції «логістичних витрат» в науковій літературі*

Автор	Визначення	Аспекти застосування
Крикавський Є.В	Витрати на виконання логістичних операцій (складування, пакування, транспортування, управління запасами)[18]. Логістичні витрати як позатехнологічні витрати просторово-часового переміщення різних форм матеріальних потоків підприємства та витрати, пов'язані з управлінням логістичною діяльністю, а також вартість альтернативних можливостей інвестування капіталу та збитки внаслідок некорисних подій, які унеможливили заплановану роботу підприємства, спричинили пошкодження та/або повну втрату його активів [17, с. 182], підкреслюючи їх комплексність та багатогранність, що впливає з логістичних процесів та функцій	Логістичні операції Логістична діяльність Процесний підхід
Бауерсокс Д.Дж.	Логістичні витрати – це “...витрати, пов'язані з придбанням, зберіганням, рухом та розподілом товарів” [34, с. 65].	Логістичні операції
Рета М.В.	Логістичні витрати – це грошове вираження сукупності витрачених матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів підприємства, які пов'язані із забезпеченням бізнес-процесів та операцій з переміщення матеріальних потоків у межах логістичної системи[25, с. 156].	Бізнес процеси, логістичні операції
Рудніченко Є.М., Гавловська Н. І.	Під логістичними витратами слід розуміти витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій (розміщення замовлень на поставку продукції, закупівля, складування продукції, внутрішньовиробниче транспортування, проміжне зберігання, зберігання готової продукції, відвантаження, зовнішнє транспортування), а також витрати на персонал, устаткування, приміщення,	Логістичні операції

	складські запаси, на передачу даних про замовлення, запаси, поставки[27].	
--	---	--

Продовження таблиці 1.1

Окландер М.А.	Логістичні витрати – це витрати, які пов’язані з рухом і зберіганням товарно-матеріальних цінностей, починаючи від вибору постачальника і закінчуючи доставкою готової продукції та обслуговуванням споживача[22].	Логістичні функції та операції
Кислий В.	Логістичні витрати – це витрати на елементарні і комплексні логістичні операції, втрати від іммобілізації засобів, витрати на логістичне адміністрування, збитки від недостатньої якості логістичного менеджменту і сервісу[15].	Логістичні операції
Пономаренко В.С.	Логістичні витрати - сума витрат на управління та реалізацію логістичних процесів в окреслених границях переміщення матеріальних потоків[23].	Логістичні процеси

* Джерело: складено автором на основі теоретичних даних

Ефективна бізнес-логістика є життєво важливою, якщо компанія бажає підвищити якість процесів. Як наслідок, будь-яка можливість скоротити ці витрати позитивно впливає на ефективність організації в цілому. Логістичні витрати в рамках окремо взятої компанії зазвичай обчислюються у відсотках від суми продажів, у вартісному вираженні в розрахунку на одиницю маси сировини, матеріалів, готової продукції у відсотках від вартості чистої продукції; а в загальнонаціональному масштабі - у відсотках від валового національного продукту[33, с.183].

Таблиця 1.1 також показала різні аспекти застосування та спрямування логістичних витрат від проведення логістичних операцій до логістичних функцій та загалом логістичної діяльності. При цьому до логістичних операцій відносять складування, транспортування, комплектація, навантаження та розвантаження, переміщення сировини, матеріалів, напівфабрикатів у виробничому процесі, а також збір, збереження та обробка даних інформаційного потоку[4].

Логістичні функції розглядають як види діяльності спрямовані на управління потоками матеріалів, ресурсів, сировини, товарів, інформації на макроекономічному та мікроекономічному рівнях. До логістичних функцій макrorівня відносять формування господарських в'язків між учасниками ринку, прогнозування потреб перевезення та доставки товарів, транспортування та складування, маркетингові дослідження ринку. Логістичні функції мікрорівня враховують всі стадії проходження матеріального потоку (постачання, виробництво та розподіл) з розвинутою інформаційною підтримкою. Всі логістичні функції взаємопов'язані між собою і спрямовані на забезпечення ефективного управління потоками матеріалів, товарів, інформації та коштів на підприємствах.

Логістичні витрати на практиці виступають інструментом управління, тому управління логістичними витратами - це стратегічний підхід до оптимізації витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, обробкою та доставкою товарів у ланцюгах постачання. Метою є зниження загальних витрат без зниження якості обслуговування клієнтів.

Перш ніж розглядати інструменти управління логістичними витратами зупинимось на їх класифікації. При чому в сучасній науковій літературі розглядають різні ознаки кваліфікації логістичних витрат (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Логістичні витрати за класифікаційними ознаками *

№з/п	Класифікаційна ознака	Види логістичних витрат	
1.	За функціональною ознакою	витрати постачання	- закупівель; - транспортні; - на утримання складських приміщень і обладнання; - зберігання; - вантажоперевезення; - адміністративно-управлінські
		виробничі витрати	- управління виробничими процесами; - внутрішньозаводського переміщення;

			<ul style="list-style-type: none"> - управління запасами незавершеного виробництва; - контролю; - вантажопереробки; - адміністративно-управлінські.
		вбутові витрати	<ul style="list-style-type: none"> - управління процедурами замовлень; - транспортні; - управління запасами готової продукції; - утримання складського господарства; - повернення готової продукції

Продовження таблиці 1.2

2.	За операційною ознакою [25]	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на виконання логістичних операцій за функціями (перевезення, зберігання, складської вантажообробки, прийому та обробки замовлень); - витрати, пов'язані з адмініструванням логістичної системи (управлінські та трансакційні витрати); - витрати на компенсацію (елімінування) логістичних ризиків (страхування вантажів, відповідальності перевізника, страхування запасів, збитки від дефіциту товарів у споживача, пов'язані з логістикою); - капітальні витрати, пов'язані із заморожуванням оборотного капіталу в запасах 	
3.	За ознакою природи та призначення витрат	<ul style="list-style-type: none"> - прями, непрямі; - постійні, змінні; - фактичні, потенційні; - релевантні, безнадійно втрачені - транспортні витрати, витрати запасів 	
4.	За логістичною функцією [17]	<ul style="list-style-type: none"> - витрати транспортування, - витрати складування, - витрати управління запасами, - витрати пакування, - витрати обслуговування споживача 	
5.	За доцільністю проведення витрат	<ul style="list-style-type: none"> - продуктивні витрати (передбачені технологічними процесами та організацією виробництва); - непродуктивні витрати (необов'язкові витрати, витрати порушення технологій та організації виробництва) 	
6.	За економічним змістом	- матеріальні затрати	сировина, матеріали, енергія, комплектуючі, тара, паливо, напівфабрикати
		- витрати на оплату праці та соціальні виплати	- всі форми основної заробітної плати штатного і позаштатного виробничого персоналу підприємства - відрахування єдиного соціального

			внеску
		- операційні витрати	- вартість виконаних робіт та послуг, - сума податків та зборів, - втрати від різниці курсу валют, - знецінення запасів
7.	За стадіями логістичного процесу	- витрати на стадії закупівлі, - витрати на стадії виробництва, - витрати на стадії реалізації	
8.	З позиції процесного підходу [17]	- витрати транспортування - витрати складування - витрати управління запасами	

Кінець таблиці 1.2

9.	За відношенням до логістичної системи [1]	- витрати на постачання	- управління закупівлями, - управління запасами, - організація транспортування, - організація складської діяльності - управління складським технологічним процесом
		- витрати на підтримку виробництва	- управління технологічними процесами, - управління замовленнями у виробництві, - управління технологічними запасами виробництва, - підтримка стандартів якості і логістичного сервісу, - організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту, - управління методами обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості
		- витрати на розподіл	- транспортування, - організація складської діяльності, - ціноутворення, - планування каналів розподілу, - управління технологічним процесом складування, - управління запасами, - підтримка стандартів якості продукції і логістичного сервісу
		- витрати на інформатизацію	- управління процесом узагальнення логістичних витрат та визначення напрямків інформаційних потоків, - управління витратами на формування інформаційних потоків, - створення і функціонування загальної управлінської

			інформаційної логістичної системи
--	--	--	-----------------------------------

*Джерело: складено автором на основі теоретичних даних

Кожна з зазначених в таблиці 1.2 класифікацій може бути використана компанією для організації управлінського процесу, інформаційного забезпечення діяльності, проведення логістичних операцій.

Також можна розглянути класифікацію логістичних витрат за іншими суттєвими ознаками. За способом отримання даних логістичні витрати поділяються на фактичні, середні, планові. Фактичні логістичні витрати - витрати, що дійсно припадають на дану логістичну операцію або даний об'єкт в розглянутому періоді при фактичному обсязі виконуваних дій. Середні логістичні витрати - витрати, що припадають на дану логістичну операцію або даний об'єкт в розглянутому періоді при фактичному обсязі виконуваних дій. Планові логістичні витрати - витрати, розраховані для певної логістичної операції або певного об'єкта в певний період при запланованій програмі робіт і заданій технології.

За функціональним призначенням логістичні витрати класифікують як витрати на постачання, витрати на підтримку, витрати на розподіл, витрати на інформацію[24, с. 63].

Водночас А. Г. Кальченко пропонує класифікувати логістичні витрати лише для потреб управління логістичною діяльністю за ознаками: сферами переміщення матеріального потоку; логістичними процесами; функціональним призначенням; динамікою потокового процесу; на витрати, що пов'язані зі здійсненням логістичних процесів[14, с.98].

Групування витрат за економічними елементами та статтями калькуляції має важливе значення для практичного використання. Поділ за економічними елементами дозволяє виділити однорідні логістичні витрати, склад і зміст яких визначаються нормативними документами, такими як Положення про склад витрат на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг), які включаються

до собівартості та впливають на формування фінансових результатів і оподаткування прибутку. Групування за статтями калькуляції враховує організаційно-технічні особливості системи обслуговування і залишається актуальним для внутрішньовиробничого управління та контролю витрат на всіх етапах виконання замовлень. Основна відмінність між цими підходами полягає в тому, що статті калькуляції об'єднують елементи витрат за економічним змістом, призначенням (наприклад, основні витрати та витрати на обслуговування і управління), способом розподілу (прямі та непрямі) та залежністю від обсягу обслуговування (умовно-постійні та змінні витрати).

Логістичні витрати також можна поділити на трансформаційні та трансакційні залежно від їхнього характеру. Трансформаційні витрати виникають у результаті природних характеристик економічного обороту і пов'язані з безпосереднім виробничим процесом. Натомість трансакційні витрати обумовлені соціальною природою і відображають відносини між людьми щодо певного об'єкта, які формуються під впливом існуючих інститутів. Вони включають витрати на пошук інформації, ведення переговорів, укладання договорів, захист прав власності та інші дії, пов'язані з підготовкою, укладенням та виконанням угод.

Ще одна класифікація на яку варто звернути – це поділ логістичних витрат на ефективні та реальні. Ефективні витрати відображають витрати, пов'язані з найоптимальнішою сукупністю угод у межах чинної системи суспільних інститутів. Реальні витрати, натомість, відображають фактичні витрати, що виникають у результаті реальної сукупності угод. Різниця між реальними та ефективними витратами свідчить про рівень ефективності використання суспільством існуючих економічних зв'язків та інститутів. Такі відхилення зумовлені, з одного боку, асиметрією інформації між економічними агентами, а з іншого — можливістю отримання додаткового виграшу окремими агентами через недотримання встановлених правил і норм[7].

Логістичні витрати можуть носити комплексний характер, оскільки виникають у процесі реалізації логістичних операцій. Тому їх доцільно групувати за основними логістичними процесами, такими як пошук постачальників, обслуговування замовлень, транспортування, складування, управління запасами, пакування та обслуговування споживачів. Для ідентифікації витрат за кожною операцією необхідно чітко їх визначити. До логістичних витрат виробничого підприємства належать: витрати на транспортування виробничих запасів і готової продукції (включно з внутрішньозаводським), витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи, витрати на складування і зберігання запасів та готової продукції, витрати на контроль якості готової продукції, пакування, підготовку і виконання замовлень, управління виробництвом, обслуговування споживачів, організацію логістичної діяльності та управління інформаційними потоками.

Проте, як зазначає Медвідь Л.Г., загалом відсутній системний підхід до виокремлення ознак класифікації логістичних витрат[20]. Часто одні і ті ж ознаки визначаються по-різному, хоча за змістом є подібними.

З огляду на це найбільшої уваги заслуговують підходи до класифікації витрат та їх логістичних складових, визначені Є. В. Крикавським, який об'єднав логістичні витрати в такі групи: за формою прояву; за терміном отримання доходів відповідно до здійснених витрат; зважаючи на періоди здійснення (фактичного списання) витрат; за ознакою розподілу витрат у діяльності підприємств; за порядком визначення фінансових результатів; за ознакою фіксації витрат у системі бухгалтерського обліку; стосовно фаз просторово-часового переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків; залежно від способу віднесення витрат на об'єкт витрат; згідно з розподілом непрямих витрат за системою АВС-рахунка; за поведінкою або ознакою змінності чи реагування витрат на зміни параметрів діяльності[17, с. 182].

Також заслуговує на увагу підхід визначений Завитій О.[11] щодо критеріїв формування логістичних витрат та їх розподілу за об'єктами (табл 1.3).

Таблиця 1.3 – Критерії формування логістичних витрат та їх розподіл за об'єктами [11]

Формування логістичних витрат	
Критерії	Види витрат
Економічна структуризація	- Витрати процесів просторо-часового переміщення потоків - Витрати ресурсів - Інформаційно-управлінські витрати
За логістичними процесами (сфера переміщення потоків)	
Управлінська структуризація	- Планові логістичні витрати - Понадпланові та позапланові логістичні витрати - Незаплановані логістичні витрати
За прогнозованістю логістичних витрат і потребою у їх плануванні	

Продовження таблиці 1.3

Розподіл логістичних витрат		
Логістичні витрати у передвиробничій сфері	Логістичні витрати у сфері розробки послуги	Логістичні витрати у сфері надання послуги
Розподіл витрат на відповідні об'єкти	Розподіл витрат на відповідні об'єкти	Розподіл витрат на відповідні об'єкти
Об'єкти витрат		
Сировина, матеріали, ресурси тощо	Неповністю розроблена послуга, готова послуга	Готова послуга, споживачі послуги

Отже, значимість окремих елементів класифікації логістичних витрат варіюється залежно від галузевої специфіки підприємств. Узагальнена класифікація повинна враховувати ключові аспекти управлінського процесу, зокрема: виокремлення логістичних витрат для трьох основних етапів руху матеріальних потоків (закупівля, виробництво, збут), визначення напрямів витрат (на зберігання, транспортування, збут і утримання логістичної інфраструктури), а також групування витрат за бізнес-процесами та їх учасниками.

1.2 Методика аналізу логістичних витрат та характеристика їх структури

Аналіз логістичних витрат є одним з ключових інструментів для підвищення ефективності будь-якого підприємства. Аналіз логістичних витрат – це систематичний процес вивчення витрат, пов'язаних з переміщенням товарів від постачальників до споживачів. Він дозволяє виявити неефективні процеси, невикористані резерви, оптимізувати витрати та підвищити ефективність логістичної системи.

Оптимізація логістичних витрат тісно пов'язана з формуванням конкурентних переваг підприємства, оскільки включає раціональний вибір контрагентів, ефективні канали розподілу продукції, моделювання логістичних систем і ланцюгів постачання, а також створення умов для збереження ресурсів.

Здійснювати аналіз логістичних витрат фірми вкрай важливо, так як оптимізація логістичних процесів дозволяє зменшити витрати на транспортування, зберігання, обробку замовлень, зниження собівартості продукції дозволяє пропонувати більш конкурентоспроможні ціни на ринку, оптимізація логістичних процесів дозволяє забезпечити більш швидку та надійну доставку товарів, при цьому загальний аналіз дозволяє виявити вузькі місця в логістичній системі та розробити заходи для їх усунення.

Для проведення ефективного аналізу логістичних витрат використовують низку показників серед яких показники соціально-економічної ефективності, технічної ефективності, ринкові індикатори.

Аналіз логістичних витрат дає можливість керівництву компанії оцінити, яким чином збільшення або зменшення їх впливає на загальний рівень доходності підприємства. При цьому рівень доходності напряду впливає на інвестиційну привабливість фірми. Світова практика підтверджує ефективність використання логістичної концепції, яка полягає в зростанні показника

співвідношення прибутку, отриманого від продажу товарів або послуг, до інвестованого капіталу (ПК). Логістика має двоєдине значення: вона сприяє зниженню витрат і збільшенню ринкової частки підприємства. Її вплив на ринкові позиції компанії є очевидним, оскільки виражається у зростанні частки ринку, що значною мірою залежить від ефективної пропозиції послуг та високого рівня обслуговування клієнтів.

Ключовими етапами проведення аналізу логістичних витрат є збір та аналіз даних, класифікація витрат, виявлення та ідентифікація проблемних зон, розробка та реалізація заходів щодо оптимізації витрат, контроль результатів (Рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Етапи проведення аналізу логістичних витрат (складено автором)

Представлені на рисунку 1.1 етапи проведення аналізу логістичних витрат характеризується своїми складовими. Так, збір та аналіз даних включає ідентифікацію всіх компонентів логістичних витрат (транспортні витрати, витрати на зберігання, обробку замовлень, управління запасами), збір детальної інформації про обсяги перевезень, тарифи на транспорт, вартість оренди складів, зарплати персоналу, витрати на паливо тощо, здійснення порівняльного аналізу витрат за різними періодами, з плановими показниками та витратами конкурентів, виявлення тенденцій змін та факторів, що їх викликають. Класифікація витрат включає групування логістичних витрат за видами, розподіл їх за центрами відповідальності та використання методу ABC-

аналізу для визначення найбільш важливих статей витрат. Етап виявлення та ідентифікації проблемних зон спрямований на виявлення неефективних процесів (високі витрати на зберігання, часті повернення товарів, затримки в доставці) та визначення областей, де можна досягти найбільшого зниження витрат. Розробка та реалізація заходів щодо оптимізації витрат включає вивчення досвіду інших компаній (кращих практик) щодо оптимізації маршрутів доставки, консолідація вантажів, перехід на більш ефективні системи зберігання, розробка планів та їх реалізація для покращення діяльності компанії, оптимізації витрат та підвищення конкурентних переваг. На етапі контролю результатів проводиться оцінка ефективності вжитих заходів та при необхідності внесення змін до плану оптимізації.

Характеризуючи логістичні витрати виділяють їх структуру, яка є відмінною в різних сферах функціонування суб'єктів господарювання, методи та інструменти аналізу.

Аналіз логістичних витрат — це важливий інструмент управління, що дозволяє оцінити ефективність логістичної системи підприємства та виявити можливості для оптимізації витрат. Існує кілька методів аналізу логістичних витрат, які відрізняються підходами, глибиною дослідження та метою використання. До основних методів аналізу логістичних витрат відносять ABC (Activity-Based Costing)-аналіз, методи порівняльного та причинно-наслідкового аналізу, функціонального та процесного аналізу, маржинального та балансового аналізу, метод імітаційного моделювання та бенчмаркінгу, SWOT-аналіз. Кожний із зазначених методів має свої переваги та слабкі сторони (табл. 1.4)

Кожен із зазначених в таблиці 1.4 методів може застосовуватись залежно від специфіки діяльності підприємства, доступності інформації та цілей аналізу. Використання комплексного підходу забезпечує найбільш повну оцінку логістичних витрат і можливостей їх оптимізації

Таблиця 1.4 – Методи аналізу логістичних витрат*

Метод аналізу	Суть методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
АВС-аналіз	Визначення витрат за видами діяльності та їх розподіл на продукти або клієнтів	Дозволяє зрозуміти, які види діяльності створюють найбільші витрати	Складний у реалізації, потребує глибокої деталізації даних
Метод прямого розрахунку	Складний у реалізації, потребує глибокої деталізації даних	Простота використання, точність у визначенні витрат на окремі операції	Може не враховувати приховані витрати та неефективності
Метод функціонального аналізу	Розподіл витрат за логістичними функціями (транспортування, складування, управління запасами тощо).	Дозволяє деталізувати витрати за етапами логістичного процесу	Потребує значних обсягів інформації та деталізації операцій

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Метод процесного аналізу	Дослідження витрат у контексті окремих бізнес-процесів (від закупівлі до доставки споживачу)	Дає можливість виявити вузькі місця та зони неефективності	Складність у моделюванні складних логістичних процесів
Метод порівняльного аналізу	Порівняння витрат підприємства з галузевими стандартами чи показниками конкурентів.	Дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства	Може бути ускладнений через недоступність даних конкурентів
Метод маржинального аналізу	Оцінка співвідношення між змінними та постійними логістичними витратами з метою визначення їх впливу на рентабельність	Дозволяє визначити критичні точки, які впливають на рентабельність	Не враховує довгострокові витрати та можливі інвестиції
Метод імітаційного моделювання	Використання спеціального програмного забезпечення для моделювання різних сценаріїв роботи логістичної системи	Дозволяє прогнозувати наслідки різних управлінських рішень	Високі витрати на впровадження та необхідність спеціалістів
Метод балансового аналізу	Оцінка логістичних витрат через аналіз балансу між витратами та доходами підприємства	Зручний для інтегрованого аналізу фінансових результатів	Вимагає детальної інформації про всі аспекти діяльності підприємства
Метод	Порівняння власних	Орієнтація на	Не завжди можна

бенчмаркінгу	логістичних витрат із найкращими практиками в галузі	покращення ефективності за рахунок впровадження найкращих рішень.	адаптувати чужий досвід до специфіки підприємства
Метод SWOT-аналізу	Оцінка сильних і слабких сторін логістичної системи, а також можливостей і загроз	Дозволяє сформулювати стратегію оптимізації витрат	Має якісний характер, що може зменшувати точність висновків

* Джерело: складено автором на основі теоретичних даних

ABC-аналіз – це інструмент, який допомагає розподілити логістичні витрати на категорії за їхнім впливом на загальну суму витрат, що дозволяє зосередити увагу на найбільш значущих статтях витрат та приймати більш обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації. ABC-аналіз базується на правилі Парето-ефективності (80/20), за яким 20% зусиль дають 80% результату. У контексті логістики це означає, що невелика частина товарів або послуг приносить значну частку витрат, тому ABC-аналіз дозволяє зосередити увагу на тих аспектах, які мають найбільший вплив на загальну вартість логістики, та оптимізувати саме їх.

Структура логістичних витрат суттєво відрізняється залежно від того, в якій сфері та галузі здійснює свою діяльність компанія. За дослідженнями Герберта В. Девіса, логістичні витрати фірми становлять близько 45% у структурі загальних та адміністративних витрат. При цьому найбільшу частку зазвичай становлять витрати на управління запасами (20–40%), транспортування (15–35%) та адміністративно-управлінські функції (10–15%). Висока частка витрат на управління запасами пояснюється необхідністю утримувати достатній рівень запасів для забезпечення безперервності виробничих і постачальницьких процесів. Витрати на транспортування містять витрати на перевезення, паливо, обслуговування транспорту, оплату послуг перевізників. Транспортування є важливою складовою логістики, оскільки пов'язує всі етапи постачання, виробництва та дистрибуції. Адміністративно-управлінські витрати Включають витрати на організацію

логістичних процесів, оплату праці персоналу, інформаційні системи та підтримку управління логістикою і важливість цих витрат полягає у забезпеченні координації та контролю всіх логістичних операцій. В таблиці 1.5 надані співвідношення логістичних витрат в структурі доходів та витрат компанії.

Таблиця 1.5 – Логістичні витрати в структурі доходів та витрат компанії

Види витрат	Частка логістичних витрат від		
	Сукупних доходів,%	Адміністративних витрат,%	Загальних витрат,%
Транспортні	5-10	20-30	25-35
Складські	2-5	10-15	15-20
Закупівельні	10-20	20-30	25-35
Інші	1-3	5-10	5-10

Проаналізувавши дані таблиці 1.5 можна дійти висновку, що логістичні витрати підприємства зазвичай складають від 5 до 10% сукупних доходів, від 20 до 30% адміністративних витрат і від 25 до 35% загальних витрат. Найбільшу частку серед них займають транспортні витрати, які в середньому становлять аналогічні показники через важливість транспортування для забезпечення руху товарів від постачальника до споживача. Складські витрати, які є менш значними, займають від 2 до 5% сукупних доходів, від 10 до 15% адміністративних витрат і від 15 до 20% загальних витрат, оскільки складування потрібне не для всіх видів товарів, а оптимізація складу може зменшити ці витрати. Витрати на закупівлі, навпаки, є суттєвими і складають від 10 до 20% сукупних доходів, від 20 до 30% адміністративних витрат і від 25 до 35% загальних витрат, що зумовлено їхньою ключовою роллю у забезпеченні підприємства необхідними ресурсами. Інші витрати займають найменшу частку — у межах від 1 до 3% сукупних доходів, від 5 до 10% адміністративних витрат і від 5 до 10% загальних витрат, оскільки вони мають менший вплив порівняно з основними категоріями.

Аналізуючи логістичні витрати, слід враховувати також приховані витрати, такі як утримання ресурсів чи продукції у запасах, збитки від

логістичних ризиків, скорочення обсягів продажів або частки ринку. До основних статей логістичних витрат належать витрати на транспортування, складування, вантажоперевезення, управління замовленнями, управління запасами, а також інформаційно-комп'ютерну підтримку. Ці витрати відображаються у звітності про логістичну продуктивність, яка допомагає керівникам ефективно розподіляти ресурси підприємства.

Дослідження структури логістичних витрат у країнах із розвинутою економікою свідчить, що найбільшу частку займають витрати на управління запасами (20–40%), транспортування (15–35%) та адміністративно-управлінські функції (9–15%). Наприклад, у Японії витрати на транспортування становлять 13,5% від обсягу продажів, в Англії – 5,5%, а в країнах ЄС – 8,6%. Окрім того, у країнах ЄС витрати на складування та зберігання запасів складають 9,2%, а на логістичне адміністрування – 3,2%.

За прогнозами досліджень Precedence Research, обсяг світового ринку логістики зросте з 8,96 трлн доларів США у 2023 році та 9,97 трлн доларів США у 2024 році до приблизно 21,91 трлн доларів США у 2033 році, з зареєстрованим твердим зведеним річним темпом зростання (CAGR) 9,35% у 2024 по 2033 рік (Рис.1.2) [37].

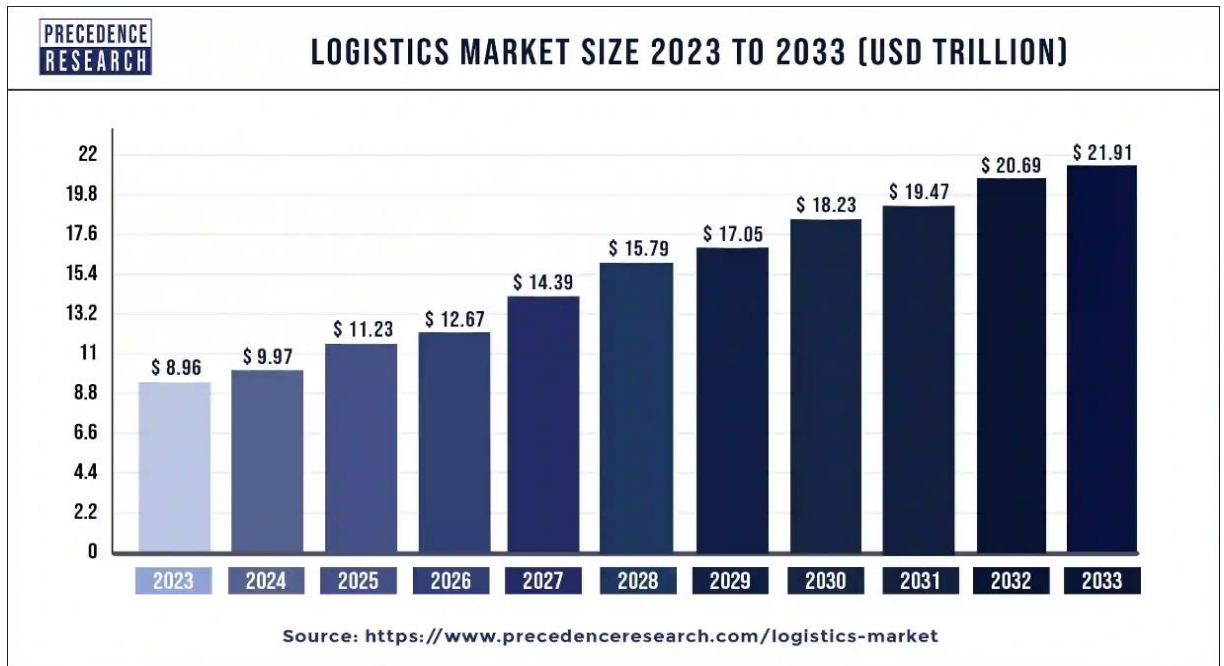


Рисунок 1.2 – Прогнози зростання глобального ринку логістики [37].

Світовий ринок логістичних послуг формують три основні складові: вантажоперевезення та експедирування (58%), складські послуги (25%) і управлінська логістика (17%)[2, с.119]. Тобто на зазначеному ринку переважають компанії, що надають весь комплекс логістичних послуг.

Якість логістичних процесів безпосередньо впливає на показники діяльності компанії, оскільки дозволяє мінімізувати витрати на робочу силу, ресурси та предмети праці. Загалом, логістичні витрати є вартісним вираженням використаних ресурсів, таких як праця, основні засоби, оборотні кошти та нематеріальні активи. Ефективна логістична система є важливою конкурентною перевагою будь якої компанії. Раціональна структуризація логістичних витрат і вибір методів їх розподілу дозволяють ідентифікувати, оцінити та оптимізувати витрати, пов'язані із закупівлею та постачанням сировини, виробничими процесами, зберіганням готової продукції на складах. Це також сприяє прийняттю управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію витрат, що, у свою чергу, забезпечує ефективність реалізації логістичної стратегії підприємства.

1.3 Механізм управління логістичними витратами компаній

Управління логістичними витратами (англ. Logistics Cost Management) — це комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, пов'язаних із забезпеченням ефективності логістичних процесів, таких як транспортування, зберігання, управління запасами, обслуговування споживачів та інформаційні потоки. Концепція управління логістичними витратами ґрунтується на визначенні та аналізі всіх логістичних процесів, включаючи обробку замовлень, управління запасами, транспортування та доставку товарів тощо. Серед основних завдань управління логістичними витратами виділяють оптимізацію витрат на логістичні операції; ідентифікація основних статей витрат (транспортування, зберігання, адміністративні витрати тощо); контроль та моніторинг логістичних витрат; розробка стратегій зниження витрат на основі аналітичних даних а також прийняття ефективних управлінських рішень (Рис.1.3).

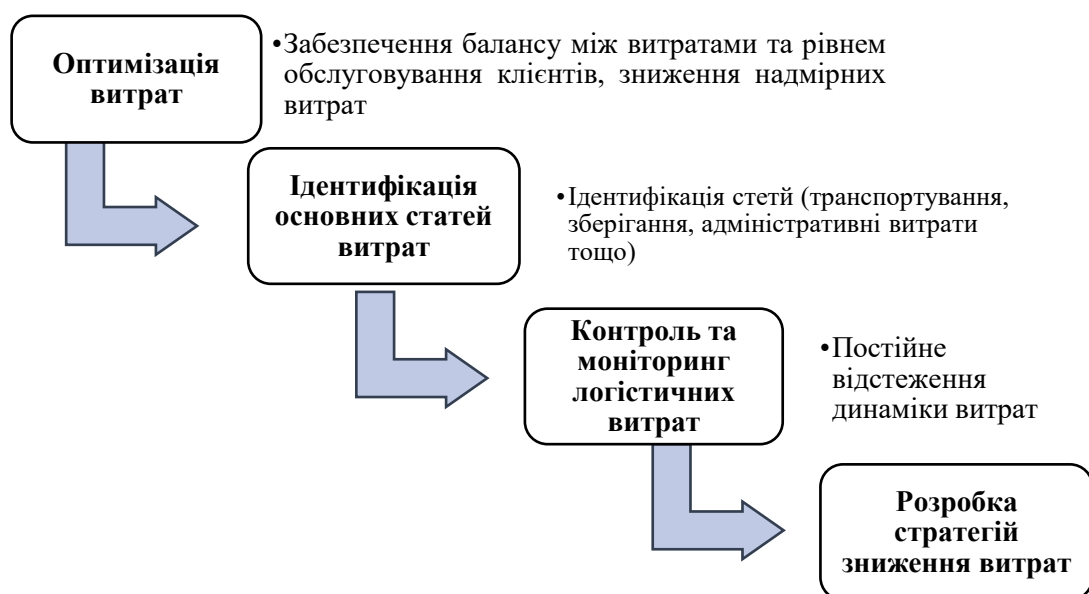


Рисунок 1.3 – Завдання управління логістичними витратами

Управління логістичними витратами можна розглядати і як частину загальної стратегії розвитку фірми і виконання зазначених на рис.1.3 завдань що дає можливість ефективного функціонування фірм та досягнення нею конкурентних переваг.

Для кращого розуміння механізму управління логістичними витратами зупинимось на основних дефініціях цієї категорії (табл.1.6)

Таблиця 1.6 – Основні дефініції «управління логістичними витратами» в науковій літературі

Автор	Визначення
1	2
Голубовський Л. [7]	Управління логістичними витратами полягає в обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі і плануванні витрат з метою їх зниження.
Крикавський Є.В. [17]	До управління логістичними витратами належать: підвищення оборотності ресурсів у ланцюгу руху товарів, підключення нових джерел фінансування, зниження логістичних витрат.
Данько М. І. [9]	Управління логістичними витратами полягає в обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі і плануванні витрат з метою їх зниження

Продовження таблиці 1.6

1	2
Кальченко А.Г.[14]	До управління логістичними витратами належать: підвищення оборотності ресурсів у ланцюгу руху товарів, підключення нових джерел фінансування, зниження логістичних витрат.
Шевців Л.Ю.[32]	Під управлінням логістичними витратами доцільно розуміти технологію, що дозволяє знижувати витрати логістичної діяльності.
Сумець О.М. [29]	Управління логістичними витратами являє собою процес прийняття логістичних рішень, які впливають на використання резервів економії ресурсів підприємства. Витрати логістики, не пов'язані зі створенням нової вартості, слід мінімізувати і тим самим домогтися скорочення загальних витрат.
Минко Л.М. [21]	Управління логістичними витратами являє собою процес прийняття логістичних рішень на основі отриманих даних обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі для досягнення зниження витрат логістичної діяльності.

Як бачимо з таблиці 1.6, більшість дослідників сходяться на думці, що управління логістичними витратами полягає у прийнятті рішень, спрямованих на ідентифікацію, класифікацію та мінімізацію цих витрат. Таким чином, управління логістичними витратами можна визначити як процес ухвалення управлінських рішень, спрямованих на зниження логістичних витрат підприємства через створення ефективної системи аналізу логістичної діяльності.

Концепція управління логістичними витратами базується на ряді принципів, що визначають сутність, напрями, елементи, методи їх управління, при цьому принципи поділяють на дві групи з точки зору інформаційного та оціночного підходів (табл. 1.7).

Систематизація принципів управління логістичними витратами дозволяє адаптувати їх до конкретного підходу, зокрема, під час збору інформації про витрати (інформаційний підхід), або у процесі прийняття логістичних рішень (оцінювальний підхід). Уточнення та впорядкування цих принципів сприяє підвищенню наукової обґрунтованості механізмів, систем та алгоритмів управління логістичними витратами, що розробляються для досягнення визначених цілей і завдань.

Таблиця 1.7 – Принципи управління логістичними витратами

Інформаційний підхід		Оціночний підхід	
Принцип	Визначення	Принцип	Визначення
1	2	3	4
Ідентифікації логістичних витрат	визначення окремих складових логістичних витрат за функціональними сферами логістики, за місцем виникнення витрат, за їх залежністю від обсягів виробництва тощо	Науковості	базується на здійсненні оцінки структури, динаміки, ефективності логістичних витрат та якості управління ними з урахуванням об'єктивних економічних законів, рівня розвитку вітчизняної та закордонної економічної думки, існуючого методичного забезпечення.
Ведення відокремленого обліку	передбачає відображення в обліку та звітності логістичних витрат за їх	Системності	розгляд логістичної системи як сукупності взаємопов'язаних і

логістичних витрат	видами		взаємодіючих підсистем та елементів, в яких можуть здійснюватися логістичні витрати
Об'єктивності	полягає у зборі достовірної інформації про здійснення логістичних витрати	Комплексності	передбачає управління не тільки логістичними витратами, а й іншими логістичними активами
Безперервності	вимагає безперервного збору та оновлення інформації про динаміку та структуру логістичних витрат окремої компанії та компаній-конкурентів, порівнюваних компаній у галузі	Гнучкості	управлінські дії щодо оптимізації логістичних витрат мають бути адаптовані до динамічних умов функціонування підприємства
Оперативності	швидкий збір, обробка та використання інформації про витрати на логістику	Ефективності	передбачає здійснення лише таких логістичних витрат, які дають підприємству змогу отримати позитивний фінансовий результат, тобто при здійсненні логістичної діяльності одержаний прибуток має перевищувати логістичні витрати

* Джерело: складено автором на основі [11]

Ефективне управління логістичними витратами безпосередньо залежить від факторів впливу на них. В сучасній економічній літературі можна зустріти значний перелік факторів впливу на логістичні витрати. Аналізуючи їх слід враховувати, що той чи інший чинник може впливати і на збільшення, і на зменшення величини логістичних витрат, може впливати на якість надання логістичних послуг чи проведення логістичних операцій, або ж давати їх кількісну характеристику. Тому при аналізі логістичних витрат потрібно враховувати не лише силу (величину) впливу на них даного фактора, але і вектор цього впливу (табл.1.8).

Таблиця 1.8 – Фактори впливу на логістичні витрати [12].

Логістичні функції та операції	Чинники формування логістичних витрат	
	Кількісні фактори	Якісні фактори

Надходження, обробка і оформлення замовлення	Обсяги та інші умови замовлення Кількість замовлень Частка витрат на одне замовлення	Масштаб використання інформаційних технологій
Планування виробництва	Зміна обсягів господарської діяльності Матеріаломісткість продукції	Вимоги до якості продукції Концентрація, спеціалізація, координація та інтеграція Інноваційні технології
Закупівля та постачання продукції	Розмір та частота замовлення Виробнича програма Графік запуску-випуску продукції Ціни на сировину і матеріали, ефект масштабу в закупівлі Обмеженість власного і позикового капіталу	Кредитно-грошова та податкова політика Методи постачання та обслуговування Діапазон ділової активності Фінансовий стан підприємства
Складування та зберігання продукції	Розмір замовлення Складські площі Рівень та стан запасів Рівень обладнання складів Оборотність оборотних коштів	Використання сучасних концепцій управління
Збут продукції	Територія внутрішніх та зовнішніх ринків Сезонні коливання потреби в продукції Темпи інфляції	Конкурентоспроможність підприємства на ринку Концентрація споживачів Діяльність підприємств-конкурентів Прогноз кон'юнктури ринку
Доставка продукції споживачеві	Характер вантажів Тарифні ставки транспортування Знижки Маршрутизація перевезень	Вимоги до умов транспортування Завантаженість і збалансованість поїздок

Складна взаємодія факторів, що формують логістичні витрати (табл 1.8), потребує введення системного підходу до їх управління. Це передбачає не лише вимірювання загального обсягу витрат, але й аналіз окремих складових та їх взаємозв'язку з іншими параметрами логістичної системи. Для ефективного управління логістичними витратами необхідно розробити систему інтегрованих показників, яка дозволить не тільки оцінити загальний рівень витрат, але й виявити основні причини їх виникнення та розробити заходи щодо їх оптимізації. Тобто, управління логістичними витратами є багатовимірною

проблемою, що вимагає застосування різноманітних методів аналізу та моделювання. Крім кількісної оцінки витрат, необхідно враховувати якісні характеристики логістичних процесів та їх вплив на ефективність бізнесу

Для підвищення рівня ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства сьогодні використовуються традиційні методи управління логістичними витратами. До таких методів належать: absorption costing, direct costing, standard costing, target costing, kaizen costing та інші (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Методи управління логістичними витратами

Назва 1	Сутність управління 2
Absorption costing (метод повних витрат)	Всі витрати, як змінні, так і постійні, розподіляються між одиницями продукції. Метод забезпечує повний облік витрат у собівартості, але може призводити до збільшення собівартості при низькому завантаженні виробничих потужностей
Direct costing (метод неповних витрат)	Метод базується на врахуванні лише змінних витрат, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції. Постійні витрати не розподіляються між виробленими одиницями, а відображаються як окрема стаття витрат. Direct Costing дозволяє швидко оцінити вплив обсягу виробництва на прибутковість. При цьому вважається, що логістичні витрати за визначенням збігаються з витратами виробничої діяльності.
Cost Killing (калькуляція максимального зниження витрат)	Метод сфокусований на радикальному скороченні витрат. Застосовується для аналізу кожного елемента витрат з метою їх повного усунення або зменшення до мінімального рівня без втрати якості продукції чи послуг.

Продовження таблиці 1.9

1	2
Standard costing (нормативний метод)	Передбачає розрахунок витрат на основі нормативів, які розробляються для кожного елемента витрат (матеріалів, праці, енергії). Порівняння фактичних і нормативних витрат дозволяє виявити відхилення, аналізувати їх причини та забезпечувати контроль за витратами. Основне завдання, що ставить перед собою дана система, – облік витрат і відхилень у прибутку підприємства.

Target costing (метод управління за цільовою ціною)	Передбачає встановлення цільової ціни на продукцію, після чого витрати оптимізуються таким чином, щоб забезпечити бажаний рівень прибутковості. Використовується на етапі розробки продукції для створення конкурентоспроможної пропозиції. Основним об'єктом управління є ціна, до якої необхідно вписати всі логістичні витрати.
Kaizen costing (метод постійного зниження витрат)	Заснований на філософії постійного вдосконалення. Мета методу – поступове зниження витрат через підвищення ефективності процесів, зменшення витрат і залучення персоналу до пошуку оптимальних рішень. Kaizen costing пропонується до впровадження паралельно з Target costing. Обидві системи мають однакову мету – досягнення цільової собівартості, але Target costing це робить на етапі проектування нового продукту (послуги), а Kaizen costing – на етапі виробництва.
ABC Costing (калькулювання за видами діяльності)	Метод, орієнтований на точне визначення витрат шляхом розподілу їх за видами діяльності (процесами), що споживають ресурси. Система ABC Costing забезпечує облік по кожному виду послуг на кожному етапі процесу їх надання. Цей підхід дозволяє ідентифікувати, які процеси є найбільш затратними, і підвищити точність розрахунків собівартості продукції.
LCC-аналіз (аналіз життєвого циклу)	Оцінює витрати на кожному етапі життєвого циклу продукції – від розробки до утилізації. Метод дозволяє виявити найбільш витратні етапи і приймати обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації
Система «Точно в строк» (Just-in-Time)	Спрямована на усунення надлишкових запасів та підвищення продуктивності. Принципи JT зосереджені на зменшенні витрат через оптимізацію поставок, виробництва та зберігання, знижуючи собівартість продукції
CVP-аналіз (аналіз «витрати – обсяг – прибуток»)	Метод оцінює взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком, визначає точку беззбитковості (критичний обсяг виробництва). CVP-аналіз допомагає оцінити вплив змін витрат або обсягу виробництва на фінансові результати підприємства

* Джерело: складено автором на основі [11]

Представлені в таблиці 1.9 методи управління витратами не є однорідними та мають різні фокуси. Деякі з них орієнтовані на бухгалтерський облік і аналізують витрати з точки зору їх класифікації та розподілу. Інші ж, зосереджуються на економічному аналізі витрат, вивчаючи їх поведінку в залежності від операційних факторів. Такий розподіл зумовлений, з одного боку, консерватизмом традиційних систем обліку, які формують основу для аналізу витрат. З іншого боку, це пов'язано з перевагою аналітиків до використання традиційних фінансових методів оцінки логістичних витрат.

На думку Завитій О., Дідоренко Т., Кондрюк Л. для якісного управління логістичними витратами доцільно застосовуватися синтез методу Kaizen costing з підходами Target costing при підготовці впровадження Kaizen, з інструментами Absorption costing – для ефективного калькулювання собівартості послуг, з інструментами Direct costing – для належного забезпечення організації бухгалтерського обліку логістичних витрат (рис.1.4)[11].

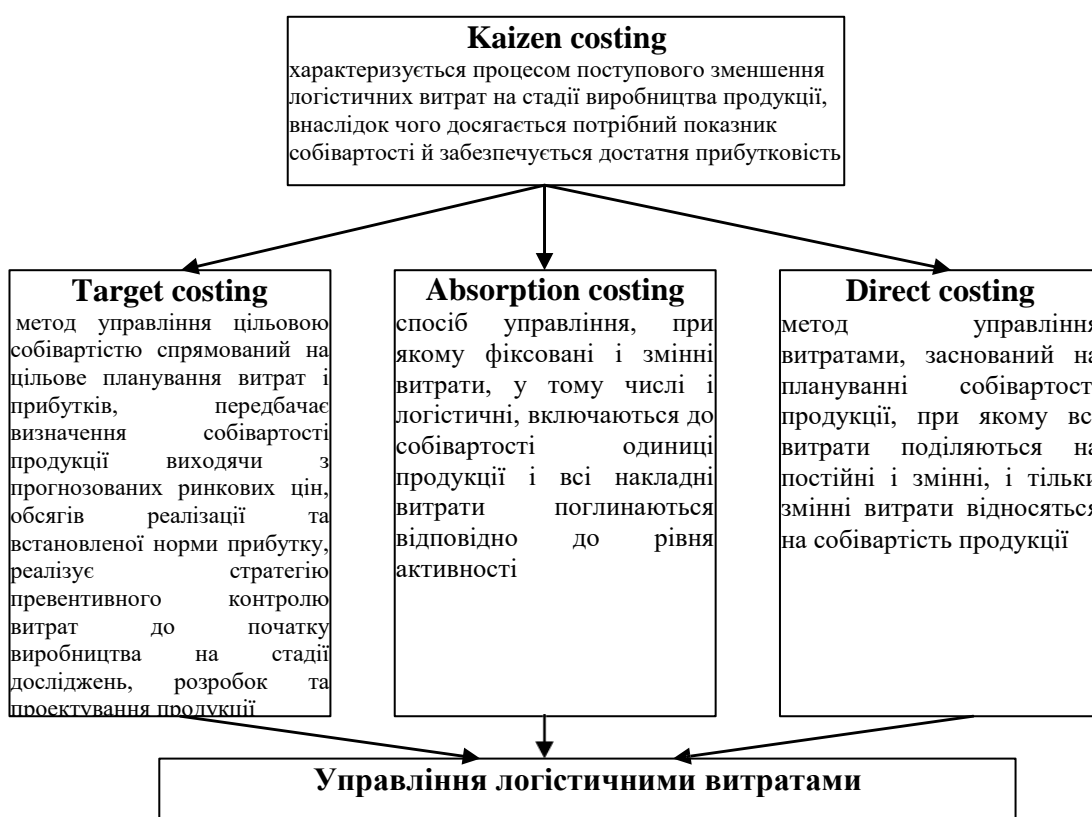


Рис. 1.4 – Поєднання сучасних методів управління логістичними витратами [11].

Логістичні витрати є ключовим інструментом для оптимізації бізнес-процесів. Їх детальний аналіз дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які сприяють підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління логістичними витратами є запорукою фінансової стабільності та можливості для подальшого розвитку бізнесу.

Інтеграція управління логістичними витратами в загальну систему управління підприємством дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та приймати стратегічно важливі рішення. Завдяки детальному аналізу логістичних витрат, компанії можуть оптимізувати свої ланцюги поставок, знизити витрати та підвищити ефективність роботи. Рівень логістичних витрат безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Зниження цих витрат дозволяє збільшити прибуток, інвестувати в розвиток бізнесу та зміцнити свою позицію на ринку. Сучасні компанії успішно використовують детальний аналіз логістичних витрат для прийняття стратегічних рішень щодо закупівель, виробництва та дистрибуції

Висновки до першого розділу

Провівши аналіз теоретико-методичних засад управління логістичними витратами ми отримали такі висновки: Логістика є сучасним науковим напрямом у теорії та практиці підприємницької діяльності, який охоплює раціональну організацію взаємодії постачання, виробництва, розподілу, транспортування і споживання продукції з урахуванням системного підходу. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками компаній сприяє ефективній оптимізації виконання всіх логістичних операцій.

Витрати, пов'язані з функціонуванням логістичної системи, виникають у сферах постачання, виробництва та розподілу, що ускладнює їхнє управління. Вони становлять значну частину загальних витрат підприємства, формуючи собівартість продукції, впливаючи на результати діяльності та загальну економічну ефективність.

Логістичні витрати відображають обсяг використаних матеріальних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів підприємства, спрямованих на

забезпечення бізнес-процесів і переміщення матеріальних потоків у межах логістичної системи. Управління цими витратами – це цілеспрямований процес формування оптимального їх рівня, заснований на концепції повних витрат.

На основі досліджень запропоновано трактувати управління логістичними витратами як прийняття рішень на основі обліку всіх витрат, пов'язаних з управлінням матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, для досягнення мінімізації витрат і підвищення ефективності логістичної діяльності.

Ефективне управління логістичними витратами забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, зменшення сукупних витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Ключовим фактором успіху є інтеграція сучасних технологій, використання аналітичних інструментів і розробка адаптивних стратегій оптимізації витрат.

2.СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

2.1 Зовнішнє середовище функціонування логістичних компаній та тенденції розвитку ринку логістичних послуг

У динамічному бізнес-середовищі, що характеризується глобалізацією та посиленням конкуренції, керівники підприємств прагнуть до постійного вдосконалення своїх операцій. Особливу увагу приділяється управлінню витратами, зокрема логістичними. Нестабільність зовнішнього середовища створює значні виклики для бізнесу, вимагаючи від компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Формування нових підходів до управління логістичними витратами на основі логістичних принципів є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Останні роки відзначилися подіями, що суттєво вплинули на розвиток ринку логістичних послуг. Зміни спричинені не лише зниженням торговельних бар'єрів та лібералізацією торгівлі, але й активним перенесенням виробничих потужностей, зокрема великотоннажного виробництва, із Західної Європи та США до країн Південно-Східної Азії, таких як Китай, Індія, В'єтнам та Індонезія. Це, своєю чергою, призвело до формування зворотних потоків готової продукції в умовах зростаючого споживання в розвинених країнах. Саме цей процес значною мірою вплинув на масштаби світового ринку логістичних послуг та визначив географічну структуру його розвитку на сучасному етапі.

Як видно з рис.2.1 у 2023 році Азіатсько-Тихоокеанський регіон домінував на ринку логістичних послуг з найбільшою часткою ринку 44,09%, місткість ринку складала 3952,34 млрд. дол. США. Другим найбільш вагомим сегментом світового логістичного ринку є регіон Північної Америки, обсяг якого у 2023 році складав 2193,70 млрд. дол. США.

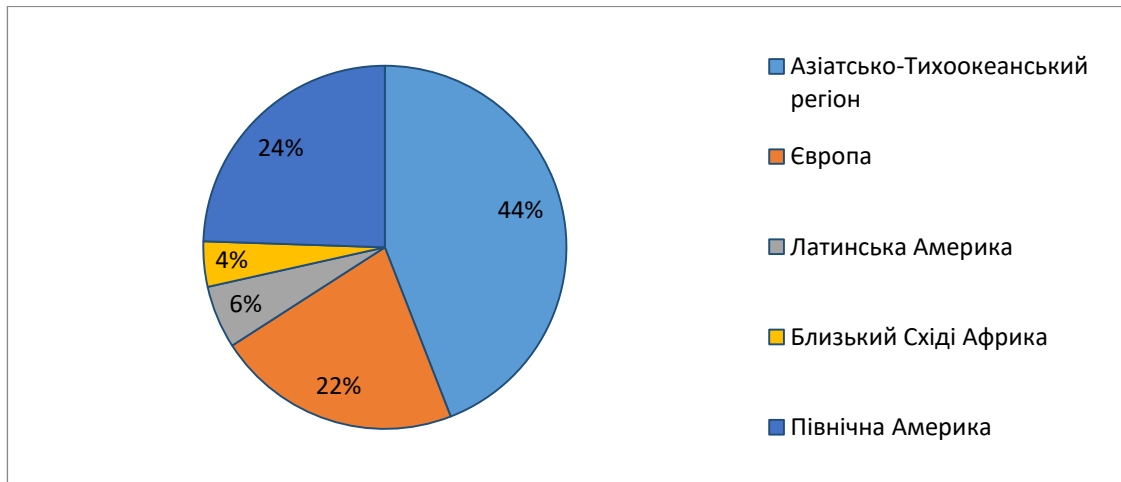


Рисунок 2.1 – Географічна структура глобального ринку логістичних послуг у 2023р., % [38].

На третьому місці за цим показником у 2023 році – країни Європи, де обсяг логістичного ринку становить 1955,51 млрд. дол. США [5]. У 2024 році розмір ринку логістики Азіатсько-Тихоокеанського регіону становив 4,44 трильйона доларів США, і очікується, що до 2033 року він збільшиться приблизно до 10,67 трильйона доларів США, зростаючи з двозначним CAGR (зведеним річним темпом зростання) на 10,45% з 2024 по 2033 рік [38].

Динаміку розвитку ринку логістичних послуг представлено в таблиці 2.1 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.1 – Дохід ринку логістики за регіонами, 2020-2023[38].

(млрд. дол. США)

За регіонами	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	3145,16	3319,43	3480,71	3952,34
Північна Америка	1869,04	1925,86	1971,87	2193,70
Європа	1636,81	1697,05	1748,34	1955,51
Латинська Америка	320,53	324,91	327,31	359,23
Близький Схід і Африка	440,22	448,98	455,05	502,60

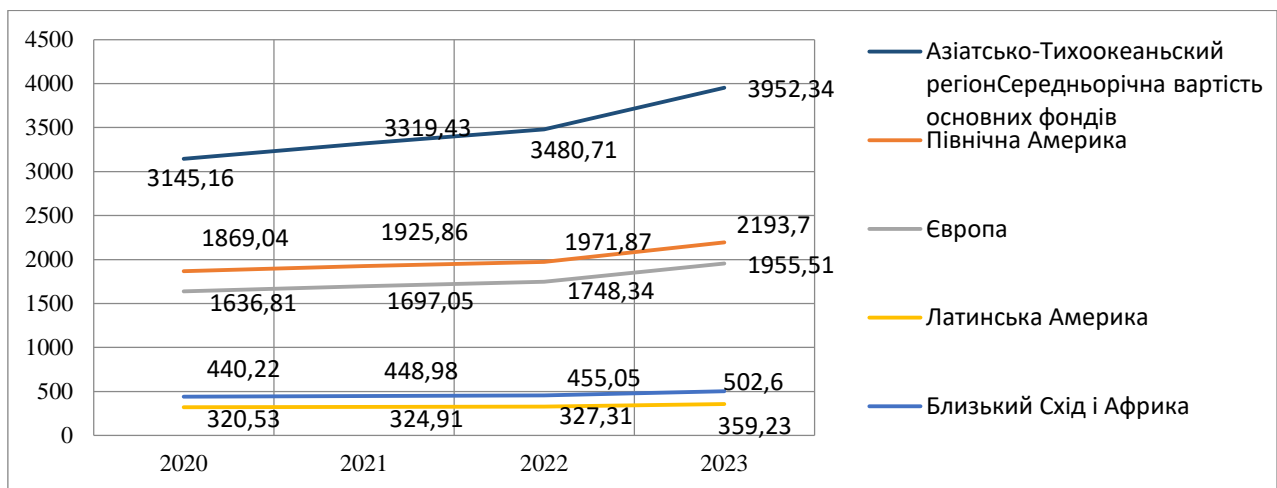


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів глобального ринку логістичних послуг за регіонами, 2020-2023 роки

Аналіз даних доходів ринку логістичних послуг за регіонами (табл 2.1, рис.2.2) демонструє поступове зростання показників у період з 2020 до 2023 року. Азіатсько-Тихоокеанський регіон залишається лідером, забезпечуючи найбільші значення – від 3145,16 у 2020 році до 3952,34 у 2023 році, що вказує на його ключову роль у глобальній економіці. Північна Америка також демонструє стабільне зростання: показники зросли з 1869,04 у 2020 році до 2193,70 у 2023 році. Європа поступово зміцнює свої позиції – з 1636,81 у 2020 році до 1955,51 у 2023 році, підтверджуючи свою важливість у світовій економічній структурі. Латинська Америка показує незначний, але стабільний приріст, збільшуючись з 320,53 у 2020 році до 359,23 у 2023 році. Близький Схід і Африка також демонструють позитивну динаміку, збільшуючи показники з 440,22 у 2020 році до 502,60 у 2023 році, що свідчить про поступовий розвиток регіону. Загалом усі регіони демонструють позитивну тенденцію, яка вказує на розширення економічної активності та зростання їх внеску у глобальну економіку.

Протягом 2020–2023 років усі види транспорту демонстрували стійке зростання обсягів перевезень, що свідчить про їхню важливу роль у забезпеченні транспортно-логістичних потреб (табл.2.2).

Таблиця 2.2. – Дохід ринку логістики, за типом транспортування, 2020-2023 [38].
(млрд. дол. США)

Тип транспорту	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Повітряні шляхи	390,66	410,38	428,41	485,38
Водні шляхи	2311,03	2422,81	2524,17	2853,85
Залізниці	1721,34	1796,11	1862,44	2095,78
Автомобільний транспорт	2988,73	3086,94	3168,25	3528,38

Сегмент автомобільного транспорту залишався провідним за обсягами перевезень, збільшивши показник з 2988,73 у 2020 році до 3528,38 у 2023 році. Це зростання обумовлене його гнучкістю та здатністю обслуговувати як внутрішні, так і міжнародні ринки, а також він продовжив зростати у відповідь на зростаючий попит на дорожні транспортні засоби для перевезення роздрібних товарів на далекі відстані, особливо на внутрішніх ринках. Роздрібні підприємства активно використовували вантажівки та великотоннажні транспортні засоби для ефективної доставки товарів. Сприяючими факторами стали покращення дорожньої інфраструктури в країнах, що розвиваються, і розвинена мережа автомобільних шляхів у розвинених державах. Добре налагоджене сполучення міст у багатьох країнах дозволяє логістичним компаніям швидко здійснювати доставку і забір вантажів. Ця тенденція, ймовірно, збережеться завдяки удосконаленню систем автомобільного транспорту та розвитку автомагістралей у глобальному масштабі.

Водні шляхи також демонстрували помітне підвищення обсягів, збільшившись із 2311,03 у 2020 році до 2853,85 у 2023 році. Їхня популярність зумовлена економічністю для транспортування великих вантажів на далекі відстані, що особливо актуально в міжнародній торгівлі. Найдинамічнішим виявився 2023 рік. Водний транспорт, який використовує кораблі та човни для перевезення людей, товарів, барж і вантажів, залишається економічно вигідною альтернативою порівняно з повітряним, залізничним чи автомобільним

транспорт. Він особливо ефективний у міжнародній торгівлі для перевезення важких вантажів на великі відстані.

Крім цього, водний транспорт застосовується у військових операціях для охорони морських кордонів. Сучасні постачальники послуг водного транспорту активно впроваджують сенсорні технології для віддаленого моніторингу суден. Дані, отримані за допомогою таких сенсорів, дозволяють власникам покращувати технічне обслуговування суден, включаючи моніторинг їхнього стану. Наприклад, компанії NoraSens і Silicon Radar займаються виробництвом сенсорних систем для кораблів, що підвищує ефективність та безпеку водних перевезень.

Сегмент залізничного транспорту показав стабільне зростання, досягнувши 2095,78 у 2023 році порівняно з 1721,34 у 2020 році. Це свідчить про зростаючу важливість залізничних перевезень для масових вантажів та експорту.

Найменші обсяги характерні для повітряного транспорту, але і тут спостерігається значне зростання: із 390,66 у 2020 році до 485,38 у 2023 році. Це зумовлено потребою в швидкій доставці цінних або термінових вантажів, що стає дедалі актуальнішим у сучасних умовах. Загалом, усі види транспорту демонструють динамічне зростання, що відображає їхню ключову роль у розвитку логістичної інфраструктури та глобальної торгівлі.

Одним із основних чинників, що позитивно впливають на розвиток глобального логістичного ринку, є стрімке зростання електронної комерції та ширша доступність високошвидкісного інтернету. Збільшення попиту на ефективні логістичні послуги напряму пов'язане зі зростанням онлайн-торгівлі. Зміна споживчих уподобань на користь покупок через інтернет також суттєво стимулює розвиток цього сегмента.

Інтернет-магазини забезпечують комфортну доставку товарів додому, що сприяє розширенню ринку. Одночасно виробники активно впроваджують екологічно орієнтовані логістичні рішення, які допомагають знизити вплив на

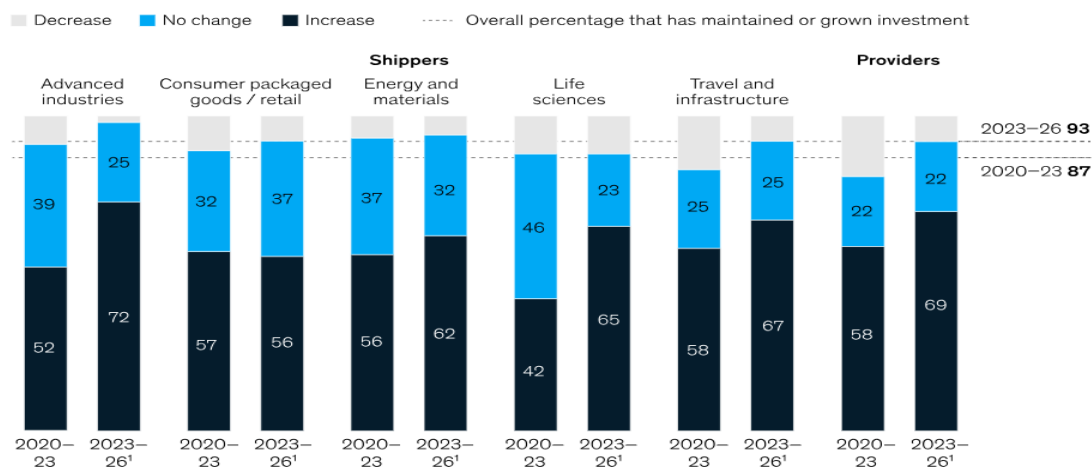
довкілля та підвищити екологічну ефективність бізнесу. Також впроваджуються інноваційні системи моніторингу логістичних процесів, що базуються на сучасних технологіях, таких як блокчейн, штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та доповнена реальність (AR).

Зміни в співвідношенні ринкових сил змушують компанії трансформувати свої логістичні функції для підвищення гнучкості, передбачуваності, ефективності та стійкості. Результати опитування компанії McKinsey [39], в якому взяли участь понад 250 лідерів логістичних компаній, які представляють як вантажовідправників, так і постачальників, підтверджують, що компанії все частіше звертаються до технологій для вирішення численних проблем. Наразі звертається увага на розширення інвестиційної політики. Так, у 2023 році 68 країн світу збільшили інвестиції в розвиток інфраструктури, що свідчить про глобальну тенденцію до її модернізації[39]. За даними Світового банку, обсяг приватних інвестицій у проєкти інфраструктури (PPI) у 2023 році досяг \$86 млрд, перевищивши середньорічний показник за останні п'ять років на \$0,5 млрд. Кількість проєктів щодо розвитку інфраструктури також зросла: у 2023 році їх було реалізовано 322, тоді як у 2022 році – 260. Особливо динамічним виявився ріст у Європі та Центральній Азії, де кількість проєктів збільшилася вдвічі – до 35. Попри домінування інвестицій у відновлювальну енергетику, значно зросли й витрати на розвиток портової інфраструктури[5].

Логістичні компанії активно впроваджують інтеграцію різних видів послуг, таких як складські, транспортні та митні, у єдину платформу. Це дозволяє операторам ефективніше управляти ланцюгами постачання. Одночасно з цим зростає популярність стратегічних партнерств і альянсів між логістичними провайдерами, виробниками та ритейлерами. За оцінками DB Schenker, такі партнерства сприяють оптимізації витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів завдяки об'єднанню ресурсів і досвіду учасників.

Також один із напрямів інвестування є впровадження інноваційних технологій для отримання або збереження конкурентних переваг. Серед найбільших проблем розвитку транспортної логістики виділяють управління витратами, людські ресурси та підвищення продуктивності в галузі. У складському господарстві проблемними сферами є управління працею, підвищення продуктивності та управління продуктивністю. Тому логістичні компанії звертаються до використання технологій, які можуть зменшити витрати та підвищити продуктивність транспортування та складування, серед яких є інструменти, що підтримують перевезення в режимі реального часу, планування видимості та телематику для керування автопарком. Розширення можливостей цифрової логістики може принести значну цінність з огляду на вартість і надання послуг, підвищивши операційну ефективність, сталість, задоволеність клієнтів, а в деяких випадках і дохід. Як показали дослідження компанії McKinsey близько 87% вантажоперевізників повідомили про збереження або збільшення своїх інвестицій у технології з 2020 року, а 93% заявили, що планують зберегти або збільшити свої витрати протягом наступних трьох років (Рис.2.3). Опитування також показало, що базові технології, такі як системи управління складами та системи управління транспортуванням, зараз є основними. Компанії, які не інвестували в ці системи, можуть ризикувати відстати від своїх конкурентів, втрати ринки і стати неконкурентоздатними на ринку логістичних послуг. Також актуальними є такі технології як використання робототехніки, мережевих цифрових близнюків, аналіз даних у реальному часі.

Actual and expected investment in logistics technology type and shipping sector,¹ % of respondents



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.
¹Expected change in investment in logistics technology by 2026 by respondent type and sector.
 Source: McKinsey Logistics Survey, conducted with 258 respondents (220 shippers, 38 providers), May 5–20, 2023

McKinsey & Company

Рисунок 2.3 – Фактичні та очікувані інвестиції в логістичних технологій і сектор судноплавства [39]

У міру того, як розвиваються технології, вантажоперевізники та постачальники можуть оцінити, де вони перебувають на шляху трансформації по відношенню до ширшого сектору логістики, щоб визначити, які можливості та технології будуть мати значення. Технологічні варіанти використання змінюють майбутнє логістики, але вони знаходяться на різних етапах інноваційної кривої (Рис.2.4).

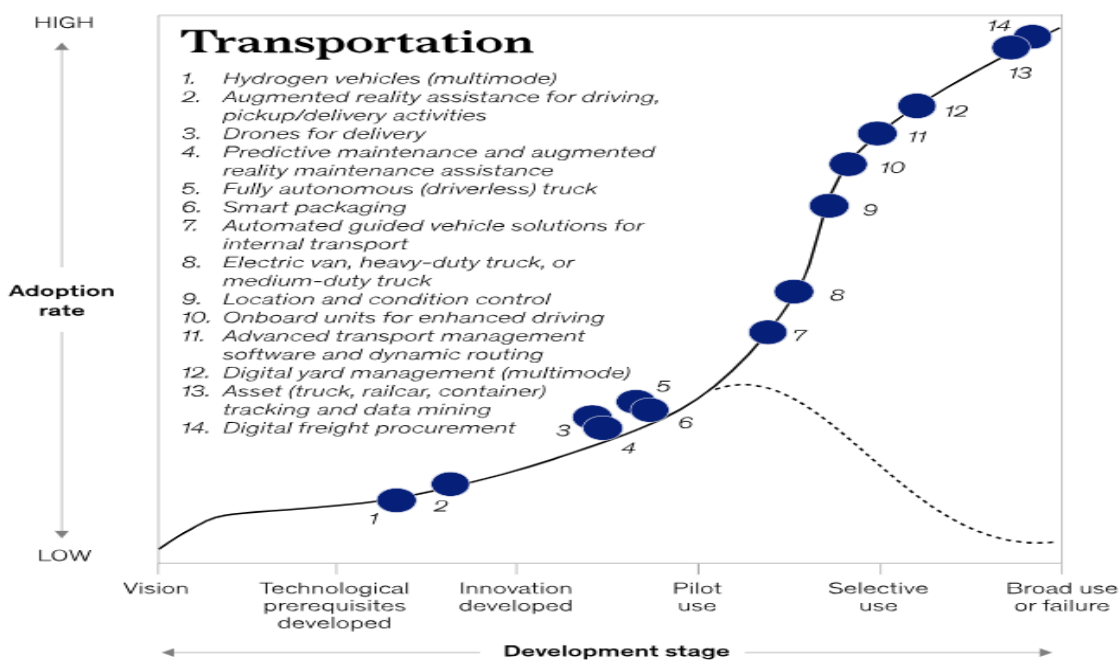


Рисунок 2.4 – Інноваційна крива технологічних рішення за стадією розробки та рівнем впровадження в транспорті, експертна оцінка компанії McKinsey [39]

Як видно з рис.2.4 в транспорті широко використовуються цифрові закупівлі вантажів (14), відстеження активів і аналіз даних (13). Автоматизовані керовані транспортні засоби (AGV) для внутрішніх перевезень (7), вдосконалені рішення для водіння (10) і цифрове управління парком (12) починають набирати масштаби. Передові технології, такі як дрони доставки (3) і водневі транспортні засоби (1), знаходяться на набагато більш ранніх стадіях свого розвитку.

Як показала крива інноваційних рішень в кластері складських технологій (Рис.2.5), найбільше використовуються управління продуктивністю розподільчого центру в режимі реального часу (13), рішення на основі AGV (товари до людини) (14) і системи управління складом (11). Цифрові складські близнюки (8), динамічне управління працею (10) і відстеження жестів і рухів (7) зарекомендували себе під час пілотування, тоді як повністю автоматизований підбір товарів (2), цифрові мережеві близнюки (3) і розумні полиці (4) демонструють проведення, але на низькому рівні

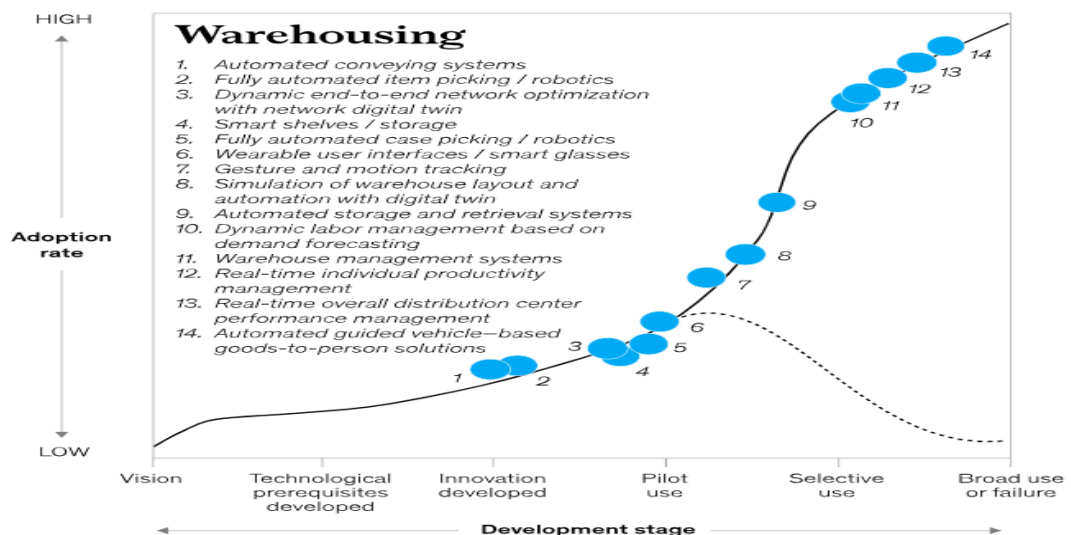


Рис.2.5 – Інноваційна крива технологічних рішення за стадією розробки та рівнем впровадження в секторі складської логістики, експертна оцінка компанії McKinsey [39]

Отже, як показують дослідження, цифрові технології дозволяють контролювати всю систему логістики: транспортування, складування та планування в одному місці. Вони стають дедалі складнішими, тому ефективна інтеграція потоків даних і управління складністю будуть критичними для досягнення оптимальної продуктивності та рентабельності інвестицій. Інвестуючи в цифрову логістичну технологію і змінюючи операційну модель, необхідну для її впровадження та отримання цінності, вантажоперевізники можуть використовувати конкурентну перевагу, яка стає все більш необхідною, щоб підвищити ефективність у складних ринкових умовах. На сьогодні базові технології стають абсолютним мінімумом, необхідним для збереження конкурентоспроможності компанії, витіснення конкурентів та підвищення конкурентних переваг.

Незважаючи на воєнні виклики, українська транспортна та логістична галузь демонструє оптимізм і прагнення до розвитку. За результатами дослідження «Інфраструктурного індексу 2023», проведеного Європейською Бізнес Асоціацією спільно з юридичними фірмами Arzinger та Sayenko Kharenko, 84% компаній готові відновити морські перевезення після деблокади портів, причому більшість планують зробити це оперативно. Найбільш перспективним напрямом для інвестицій 66% представників галузі вважають розвиток автодоріг, що з'єднують Україну з ЄС, а 70% акцентують на необхідності розбудови стратегічних транспортних хабів у західних регіонах. При цьому 85% підприємств галузі або не припиняли операційної діяльності, або вже повністю її відновили [5].

Українська логістика адаптувалася до нових реалій і успішно інтегрується у європейську та глобальну транспортно-логістичну мережу. За даними Держстату, за березень-грудень 2023 року всіма видами транспорту перевезено 282,4 млн тонн вантажів, тоді як за аналогічний період 2022-го – лише 231,1 млн тонн, що забезпечило 22% загального зростання, тобто відбувся помісячний приріст від 17% до 30%[5]. Вагомий внесок у розвиток транспортно-логістичної мережі роблять агропромислові холдинги, торговельні та виробничі компанії, а також девелопери. Попри складні умови, в Україні

будуються нові перевалочні комплекси, модернізуються складські хаби та автомобільні парки, а окремі компанії створюють власні флотилії та інвестують значні кошти в інфраструктуру. Для подальшого розвитку галузі критично важливим є формування дієвого державно-приватного партнерства, впровадження євроінтеграційних реформ і залучення зовнішніх інвестицій, що дозволить українській логістиці досягти нового рівня.

У 2024 році зберігається позитивна динаміка у сфері вантажних перевезень, особливо в залізничному сегменті, який традиційно охоплює близько половини загального обсягу перевезень в Україні. За даними АТ «Укрзалізниця», за перші п'ять місяців поточного року обсяги вантажоперевезень залізницею зросли на 30% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Основним драйвером такого зростання стало обслуговування експортерів, де показник збільшення досяг 57%. За січень-травень 2024 року залізницею було перевезено 75,4 млн тонн вантажів, з яких 38 млн тонн склали експортні поставки. Наразі залізниця забезпечує перевезення двох третин вантажів від довоєнного рівня[5].

Щодо морських перевезень, то Дунайський шлях залишається важливим транспортним маршрутом, попри зростання перспектив використання «великої води». Він був особливо затребуваним з початку 2022 року до осені 2023-го. За даними ЦТС, у 2023 році через порти на Дунаї пройшло майже 52% усіх морських вантажів. Однак попит на цей маршрут дещо знизився через відновлення перевезень через український чорноморський коридор. Водночас, як зазначають у компанії GOL, попит на транспортні потужності Дунайських портів залишається стабільним, із загальним потоком 250–300 тис. тонн щомісяця, який забезпечують порти Рені, Ізмаїл та Орлівка[5].

Суттєві зміни в транскордонних перевезеннях також потребують уваги. Обмежений доступ до українських морських портів, а згодом і закриття зернового коридору, змусили перевізників майже повністю перейти на маршрути через Румунію, Польщу, Німеччину та інші європейські країни.

Проте ще до блокування стало очевидно, що автомобільний транспорт не здатний обробити весь обсяг вантажів, що призводить до утворення значних черг на міжнародних пунктах пропуску. Відкриття додаткових пропускних пунктів і збільшення персоналу митних служб лише частково вирішують цю проблему.

2.2 Загальна характеристика та середовище функціонування ТОВ «Гілея»

ТОВ «Гілея» створено і зареєстровано 28.12.1999 р. у м. Хмельницькому та діє відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». ТОВ «Гілея» - спеціалізований автоперевізник на фінському і скандинавському ринку логістичних послуг, перевозить вантажі власним автомобільним транспортом з країн Фінляндії та Скандинавії, Балтії, Великобританії, Німеччини, Польщі в країни Європи, Україну, Молдову. Компанія спеціалізується на перевезеннях вантажів великих відстаней, що вимагає значних досвіду та ресурсів.

Напрями діяльності ТОВ «Гілея» є:

- а) комплекс послуг по доставці вантажів автотранспортом між країнами: Фінляндія, Скандинавія та країнами СНД, Східної, Центральної Європи, Балтії, Кавказу та Середньої Азії (експорт/імпорт)
- б) послуги оренди складських приміщень, послуги зберігання вантажів, вантажні та розвантажувальні роботи з використанням техніки;
- в) роботи по ремонту автомобілів (ходової частини, моторів, електрики, коробки передач), зварювальні роботи, діагностика бортових систем

Для ефективного виконання міжнародних перевезень компанія має парк сучасних вантажівок, що відповідають європейським стандартам

Компанія налічує 65 одиниць техніки з них:

- 50 напівпричепів авто
- 10 рефрижераторів
- 5 дабл-Деккер (double decker trucks)

У своїй роботі ТОВ «Гілея» орієнтуємося на міжнародні екологічні норми, тому всі автомобілі та напівпричепи відповідають екологічним стандартам EURO 4, 5. Технічний стан рухомого складу відповідає міжнародним стандартам безпеки автомобілів: EURO 4, EURO 5.

Організаційна структура ТОВ «Гілея» представлена на рис. 2.6. Відповідно до Статуту ТОВ «Гілея», Генеральний директор виконує управлінські функції за видами діяльності компанії та приймає управлінські рішення щодо питань діагностики та підвищення ефективності діяльності компанії загалом та функціональних підрозділів зокрема, розробляє рекомендації щодо вдосконалення планової, організаційної, фінансової, логістичної та іншої діяльності, а також відповідає за впровадження інноваційних методів управління компанією, матеріальне та моральне стимулювання співробітників компанії.

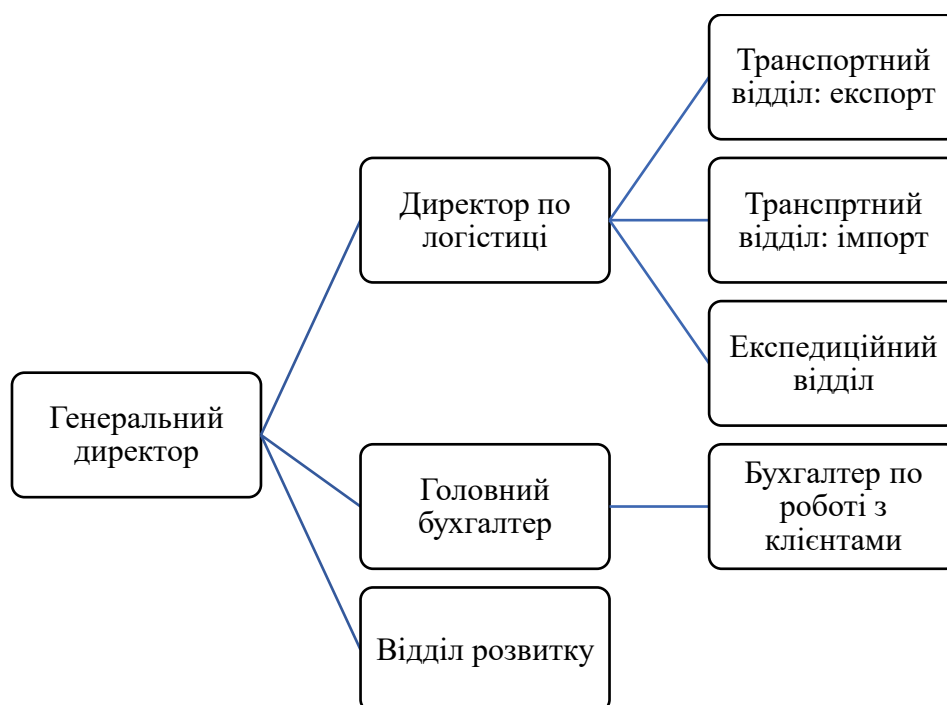


Рисунок 2.6 – Організаційна структура ТОВ «Гілея»

Генеральному директору підпорядковуються головний бухгалтер, директор по логістиці та відділ розвитку. До основних повноважень та завдань директора по логістиці відносять розроблення та впровадження стандартів з організації перевезень, розроблення ланцюгів постачання та транспортних схем руху матеріальних цінностей, оптимізація транспортних потоків, укладання договорів та угод із клієнтами та споживачами. Експедиційний відділ займається організацією транспортних перевезень, ефективне використання транспортних засобів, пошуком можливостей для раціонального здійснення перевезень.

Для забезпечення ефективної доставки вантажів компанія використовує складні логістичні схеми, що включають перевалку вантажів, зберігання на складах, страхування.

Для більш детальної інформації про внутрішнє середовище функціонування ТОВ «Гілея» проведемо аналіз його техніко-економічні показників за період 2020-2023 роки (табл.2.3)

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники про фінансові результати діяльності ТОВ «Гілея» за 2020-2023 роки

Показники	Од. виміру	2020	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
						2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	116500	118291,0	210199,8	207050,0	177,7	98,5
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	103870,6	96291,2	152917,3	164422,5	158,8	107,5
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	12629,1	21999,8	57282,5	42627,5	260,4	74,5

Інші операційні доходи	тис. грн	12890,2	6048,2	26039,4	26435,8	430,5	101,5
Інші операційні витрати	тис. грн	4567,2	4977,8	13879,9	16142,9	278,8	116,3
Інші витрати	тис. грн	4840,9	9918,1	123,1	130,1	1,24	105,7
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн	16111,8	13151,6	69318,4	52790,3	527,1	76,2
Чистий прибуток	тис. грн	13831,7	12173,6	57633,0	43218,9	473,4	74,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	40196,7	36569,3	35441,2	34532,3	96,9	97,4
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	1101,5	2292,8	3858,9	2517,7	168,3	65,2
Фондовіддача	грн	2,90	3,23	5,95	5,99	184,2	100,6
Фондомісткість	грн	0,35	0,31	0,17	0,17	54,8	100
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	13,32	12,64	38,03	26,29	300,9	69,1

Аналізуючи представлені дані, можна відзначити позитивну динаміку деяких ключових показників, хоча спостерігаються і певні коливання у темпах зростання між роками.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг зріс із 118291,0 тис. грн у 2021 році до 210199,8 тис. грн у 2022 році, що демонструє значне зростання на 77,7%. У 2023 році дохід знизився до 207050,0 тис. грн, що склало 98,5% порівняно з попереднім роком (рис.2.7).

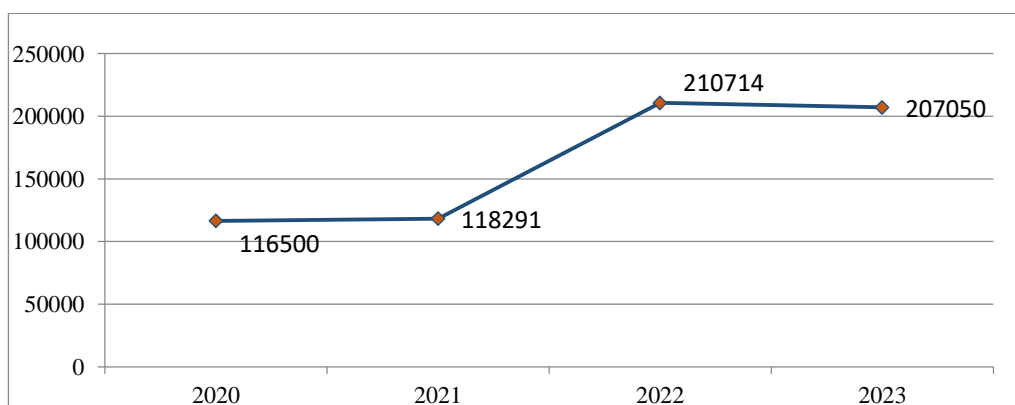


Рисунок 2.7– Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «Гілея», тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції також зросла за цей період: із 96291,2 тис. грн у 2021 році до 152917,3 тис. грн у 2022 році (на 58,8%). У 2023 році цей показник збільшився ще на 7,5%, досягнувши 164422,5 тис. грн. (Рис. 2.8)

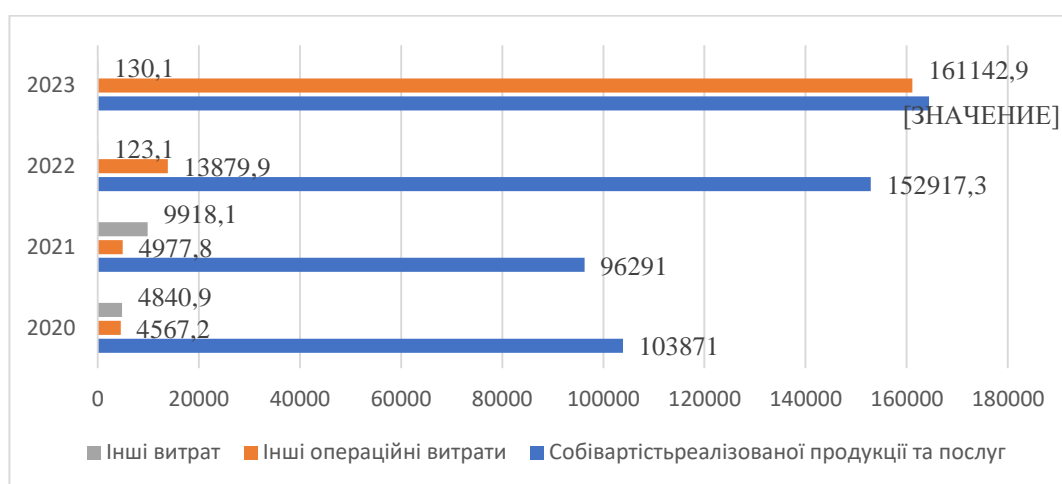


Рисунок 2.8 – Собівартість реалізованої продукції та послуг, інші операційні витрати та інші витрати ТОВ «Гілея», тис. грн.

Як показано на рисунку 2.8, інші операційні витрати також зросли, але більш стрімко. З 4977,8 тис. грн у 2021 році вони досягли 13879,9 тис. грн у 2022 році (на 178,8%) і 16142,9 тис. грн у 2023 році (на 16,3% порівняно з 2022 роком).

Інші витрати, навпаки, знизилися із 9918,1 тис. грн у 2021 році до 123,1 тис. грн у 2022 році, а у 2023 році дещо зросли до 130,1 тис. грн, що становить 105,7% від рівня 2022 року.

Валовий прибуток, який є різницею між чистим доходом і собівартістю, зріс із 21999,8 тис. грн у 2021 році до 57282,5 тис. грн у 2022 році (на 160,4%). Однак у 2023 році цей показник знизився до 42627,5 тис. грн, що становить лише 74,5% від рівня попереднього року (рис.29).

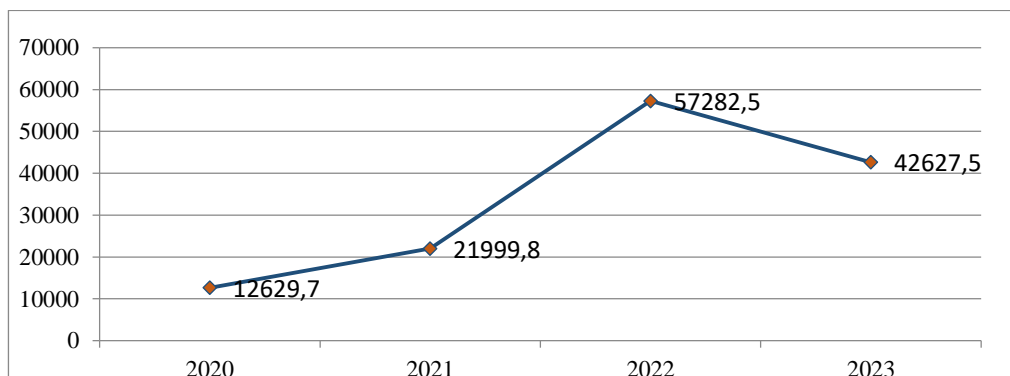


Рисунок 2.9 – Динаміка валового прибутку (збитку) ТОВ «Гілея», тис. грн.

Інші операційні доходи демонстрували значне зростання, збільшившись із 6048,2 тис. грн у 2021 році до 26039,4 тис. грн у 2022 році (на 330,5%), а у 2023 році склали 26435,8 тис. грн, що на 1,5% більше, ніж у 2022 році.

Фінансовий результат до оподаткування (рис.2.10) зріс із 13151,6 тис. грн у 2021 році до 69318,4 тис. грн у 2022 році, що свідчить про зростання на 427,1%. Однак у 2023 році цей показник знизився до 52790,3 тис. грн (на 23,8%).

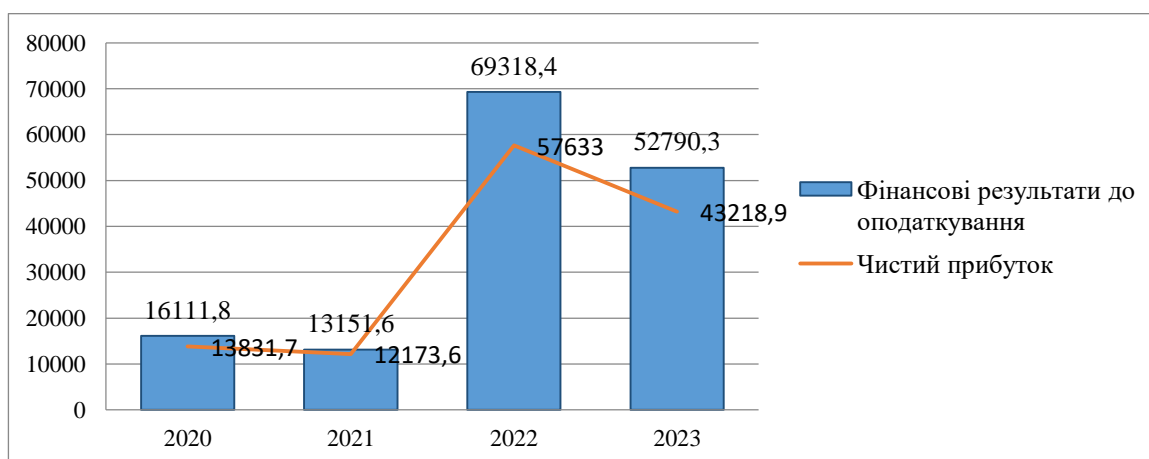


Рисунок 2.10 – Фінансові результати до оподаткування та чистий прибуток ТОВ «Гілея», тис. грн.

Чистий прибуток (рис. 2.10) показав аналогічну динаміку до фінансових результатів: зростання із 12173,6 тис. грн у 2021 році до 57633,0 тис. грн у 2022

році (на 373,4%) із подальшим зниженням у 2023 році до 43218,9 тис. грн, що становить 74,9% від рівня попереднього року.

Середньорічна вартість основних фондів поступово знижувалась протягом аналізованого періоду (рис. 2.11). У 2020 році вона становила 40196,7 тис. грн, у 2021 році зменшилась до 36569,3 тис. грн, у 2022 році – до 35441,2 тис. грн, а у 2023 році досягла 34532,3 тис. грн. Темпи зниження у 2022/2021 роках склали 96,9%, а у 2023/2022 – 97,4%.

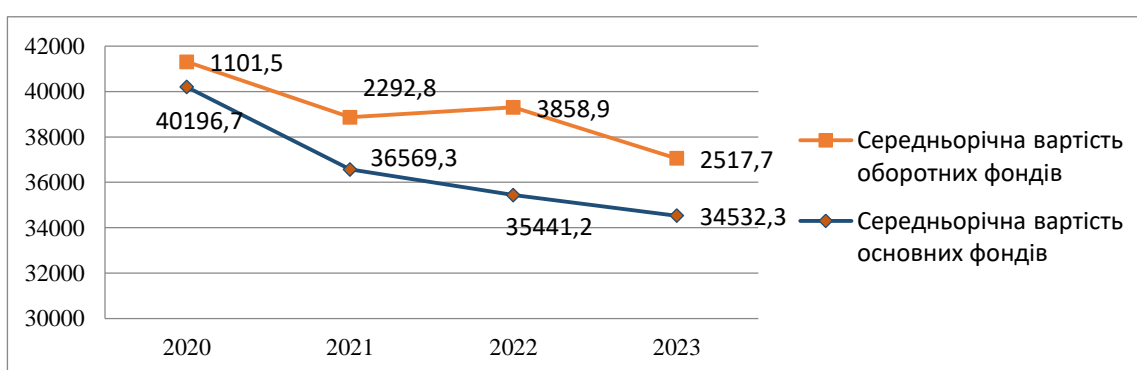


Рисунок 2.11 – Динаміка середньорічної вартості основних та оборотних фондів ТОВ «Гілея», тис. грн.

Середньорічна вартість оборотних фондів, навпаки, демонструвала спочатку зростання: з 1101,5 тис. грн у 2020 році до 2292,8 тис. грн у 2021 році та 3858,9 тис. грн у 2022 році (зростання на 68,3%). Проте у 2023 році цей показник знизився до 2517,7 тис. грн (зменшення на 34,8%).

Фондовіддача, яка характеризує ефективність використання основних фондів (рис. 2.12), значно зросла з 2,90 грн у 2020 році до 3,23 грн у 2021 році, а у 2022 році досягла 5,95 грн (зростання на 84,2%). У 2023 році цей показник залишився практично незмінним і становив 5,99 грн (зростання на 0,6%).

Фондомісткість, що є оберненим показником фондовіддачі, демонструвала зниження (рис. 2.12): з 0,35 грн у 2020 році до 0,31 грн у 2021 році, а у 2022 і 2023 роках становила 0,17 грн. Темп зниження у 2022/2021 роках склав 54,8%, а у 2023/2022 роках показник залишився незмінним (100%).

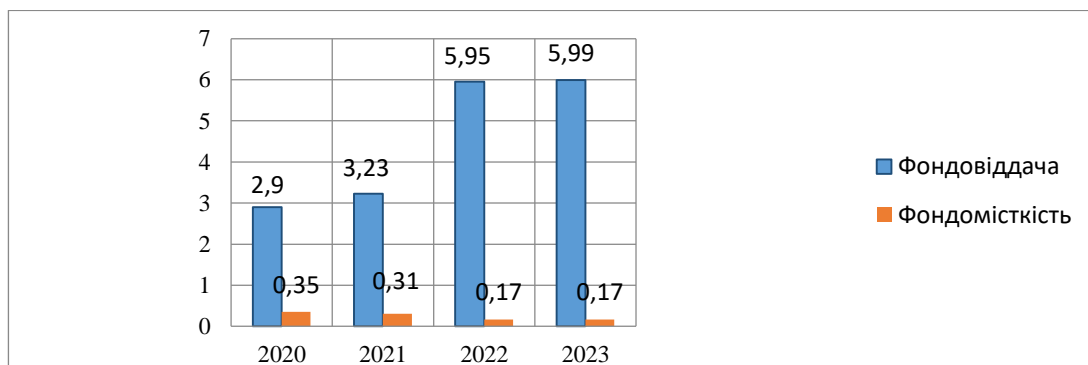


Рисунок 2.12 – Динаміка фондівіддачі та фондомісткості ТОВ «Гілея», грн.

Рентабельність діяльності мала значні коливання. У 2020 році вона становила 13,32%, знизилася до 12,64% у 2021 році, але у 2022 році різко зросла до 38,03% (зростання на 200,9%). У 2023 році показник знову знизився до 26,29%, що становить 69,1% від рівня 2022 року (рис. 2.13)

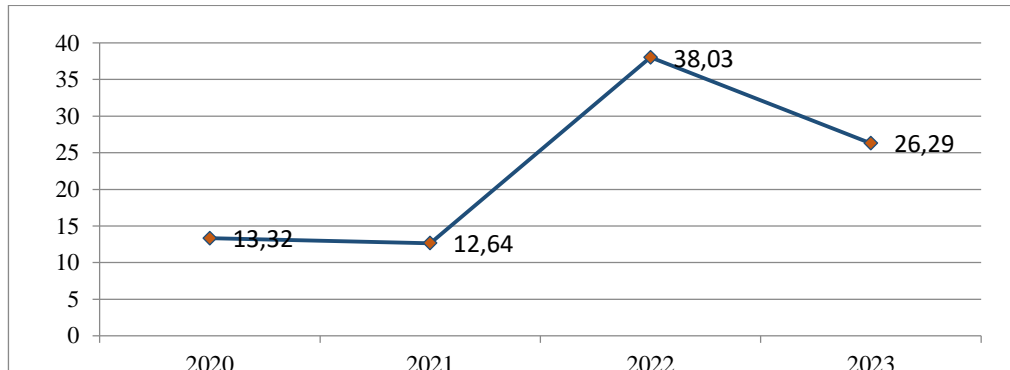


Рисунок 2.13 – Рентабельність ТОВ «Гілея», грн.

Загалом, підприємство демонструє покращення ефективності використання основних фондів, про що свідчить зростання фондівіддачі та зниження фондомісткості. Водночас зниження рентабельності у 2023 році може вказувати на труднощі у підтриманні стабільності фінансових результатів.

2.3 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Гілея»

Для ефективного аналізу розвитку підприємства в умовах конкуренції та сучасних глобальних викликів необхідно адаптувати його діяльність до динамічних змін внутрішніх і зовнішніх факторів. Це дозволить підтримувати конкурентоспроможність, враховуючи як позитивний, так і негативний вплив середовища. Важливо своєчасно ухвалювати управлінські рішення, реагувати на загрози та використовувати наявні можливості для стимулювання діяльності компанії.

Внутрішнє середовище компанії являє собою складну систему елементів і зв'язків, що підлягають контролю та регулюванню керівництвом. Для розробки та реалізації стратегії корпоративної поведінки керівники повинні мати чітке уявлення про потенціал і тенденції розвитку як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніх умов.

Внутрішнє середовище ТОВ «Гілея» являє собою сукупність взаємозалежних факторів, умов і сил, які безпосередньо впливають на його діяльність, піддаються прогнозуванню та контролю, і спрямовані на забезпечення ефективного стратегічного розвитку.

Серед факторів, що забезпечують внутрішнє середовище функціонування компанії виділяють виробничі потужності, організацію та систему управління, маркетингові дослідження, впровадження інновацій та систем інформаційного забезпечення управління логістикою, управління персоналом, планування та фінансове забезпечення. Кожний з них має свої особливості реалізації, сильні та слабкі сторони (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фактори внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Гілея» та його конкурентні переваги

Фактори внутрішнього середовища	Сильні сторони та можливості	Конкурентні переваги
1	2	3
Виробнича складова	Постійне оновлення основних виробничих фондів	Збільшення вантажоперевезень
	Наявність площ, складських приміщень та обладнання	Надання складських послуг
	Диверсифікація діяльності	Нівелювання ризиків ринку
	Резерви економії	Розширення виробництва
	Інновації	Впровадження новітніх технологій
Організаційно-управлінська складова	Прийняття ефективних управлінських рішень	Якість наданих послуг
	Імідж компанії	Довіра партнерів та споживачів
	Організаційна культура	Якість та швидкість надання послуг
Кадрова складова, управління трудовими ресурсами	Висока кваліфікація персоналу	Компетентнісний підхід до управління персоналом
	Рівень заробітної плати	Стабільність колективу
	Мотивація персоналу	Розвиток системи мотивації
	Надання послуг	Висока якість наданих послуг

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Фінансова складова	Фінансова стабільність	Інвестиційна привабливість галузі
Маркетингова складова	Ціна та обсяги надання послуг	Конкурентоспроможність фірми
	Імідж компанії	Привабливість компанії

Аналіз даних представлених в таблиці 2.4 свідчить про високу конкурентоспроможність та імідж компанії, фінансову стабільність та якість надання послуг.

З метою проведення комплексного аналізу функціонування фірми крім факторів внутрішнього середовища варто також проаналізувати і зовнішні фактори, які спрямовані на вдосконалення діяльності суб'єкта господарювання. дізнатися внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також його зовнішні можливості та загрози. Для визначення факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Гілея» (табл. 2.5). SWOT-аналіз – це один із найпоширеніших аналітичних методів,

який дозволяє в комплексі оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на неї.

Таблиця 2.5 – SWOT – аналіз організації ТОВ «Гілея»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Імідж та репутація компанії, довіра партнерів та споживачів	Стандартні методи просування продукції на різних ринках.
Впровадження інноваційних технологій для відстеження переміщення вантажів	Недостатність маркетингових заходів: не проводяться маркетингові дослідження з розвитку наявних та вивчення нових каналів збуту, зниження темпів розширення мережі
Вдало підібрані місця розташування	Вузька спеціалізація
Високий рівень кваліфікації співробітників	Перебої постачання
Конкурентоспроможна компанія і лідерські позиції на ринку логістичних послуг.	Висока конкуренція, сильні гравці на ринку.
Доступна вартість та якість наданих послуг	Слабкі логістичні можливості.
Дотримання укладених угод зі споживачами та постачальниками	Відсутність кадрового резерву
Наявність сервісного центру для обслуговування автомобілів	Посилення податкової політики.
Продовження таблиці 2.5	
Наявність додаткового переліку послуг, що сприяє зручності покупок для клієнтів	Неспроможність фінансувати заміну рухового складу та обладнання
Сучасний автомобільний парк та наявність обладнання для ремонту автомобілів	Низький рівень розширення асортименту послуг
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту.	Високий рівень інфляції. Низька купівельна спроможність населення. Втрата покупців
Впровадження нестандартних методів просування продукції на різних ринках	Зміни політичній ситуації: політична криза та воєнна нестабільність в країні
Розвиток нових каналів реклами через мобільні додатки	Зміни в законодавстві: зміни в законодавстві, особливо в області торгівлі, транспортуванні та споживчих прав, системі оподаткування, можуть створити додаткові виклики
Впровадження інноваційних цифрових технологій управління логістичними процесами	Зміни в економічному середовищі: економічні труднощі та військовий стан впливають на платоспроможність клієнтів.
Розширення автопарку	Поява нових конкурентів на ринку
Розширення переліку надання послуг	Зростання собівартості надання послуг
Вихід на нові сегменти ринку	

Аналіз таблиці 2.5 дає можливість зробити висновок, що система управління ТОВ «Гілея» має як сильні, так і слабкі сторони, визначає

можливості розвитку та загрози для функціонування фірми. Оптимізація логістичних операцій може забезпечити зниження витрат та підвищення конкурентоздатності та ефективності компанії в цілому

Висновки до другого розділу

Нестабільність зовнішнього середовища вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Оптимізація логістичних процесів є одним із ключових інструментів підвищення адаптивності бізнесу. Світовий ринок логістичних послуг розвивається в умовах глобальної економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, геополітичними змінами, війною розвязаною РФ проти України. Ця криза негативно позначилася як на глобальній економіці, так і на логістичному секторі зокрема. Основними лідерами ринку логістичних послуг залишаються 3PL-оператори з США та Західної Європи, а найбільшими за обсягом ринками є Сингапур, Китай, США, Японія, Індія та Німеччина. Серед актуальних тенденцій розвитку ринку можна виділити цифровізацію, активний розвиток аутсорсингових форм бізнесу, зростання попиту на інтегровані логістичні рішення, ускладнення міжнародних ланцюгів постачання, а також підвищення вартості транспортно-логістичних послуг.

Проаналізувавши техніко-економічні показники функціонування ТОВ «Гілея», можна зробити висновок що хоча більшість показників демонстрували значне зростання у 2022 році, у 2023 році простежується зниження темпів зростання або навіть зменшення окремих показників. Це може свідчити про певні виклики у зовнішньому середовищі чи внутрішньому управлінні підприємством. Зважаючи на зростання обсягів міжнародної торгівлі та постійний попит на ефективні логістичні рішення, ТОВ «Гілея» має хороші

перспективи для розвитку. Компанія може розширювати географію своїх послуг, впроваджувати нові технології (наприклад, системи GPS-навігації, електронний документообіг), підвищувати рівень сервісу

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ

3.1 Система управління логістичними витратами підприємства та її ефективність

Логістика відіграє все більш важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі. У умовах глобалізації та посилення конкуренції, а також нестабільності ринку, ефективне управління логістичними витратами є ключовим фактором успіху. Впровадження інноваційних підходів до логістики дозволяє підприємствам підвищити свою ефективність, адаптуватися до змін та зміцнити свої позиції на ринку.

Досвід розвинених країн демонструє, що впровадження сучасних стратегій логістичного управління у потокових процесах може забезпечити значну економію, яка досягає 15-20% від загальних витрат. Навіть незначне скорочення логістичних витрат на 1% може спричинити вагомий позитивний ефект, порівнянний із зростанням обсягу продажів на 10%. Це підкреслює ключову роль ефективного управління логістикою як стратегічного інструменту для підвищення конкурентоспроможності підприємства та оптимізації його фінансових результатів.

Для підприємств різних галузей кожен елемент логістичних витрат має свою специфічну вагу та значення. При цьому процеси реєстрації, обліку та контролю логістичних витрат залишаються складними та потребують ретельного підходу.

Системи управління логістичними витратами є ключовим елементом ефективного функціонування підприємств, оскільки вони забезпечують оптимізацію витрат на транспортування, зберігання, обробку товарів та інші логістичні процеси. Такі системи дозволяють підприємствам підтримувати

конкуентоспроможність, підвищувати рентабельність і забезпечувати стабільність бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Основними завданнями систем управління логістичними витратами є:

1. Визначення та оцінка витрат на кожному етапі логістичного ланцюга для виявлення неефективних процесів.
2. Оптимізація ресурсів через впровадження технологій і процесів, що зменшують витрати без шкоди для якості обслуговування.
3. Постійне відстеження витрат для своєчасного реагування на зміни в умовах ринку, тобто проведення постійного моніторингу та контролю
4. Використання сучасних інформаційних систем для управління логістичними операціями, що дозволяє мінімізувати людський фактор, знизити витрати.

Зупинимось на деяких інструментах системи управління логістичними процесами компанії, такими як використання програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання (SCM), використання системи управління транспортом (TMS), системи управління складом (WMS).

Програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання (SCM) інтегрує всі аспекти логістичного процесу та забезпечує прозорість витрат. Програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) є інструментом, який оптимізує всі етапи логістичного процесу: від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Це програмне забезпечення сприяє координації між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами й ритейлерами, забезпечуючи ефективність і прозорість усього ланцюга постачання.

Як зазначається в звіті компанії Precedence Research щодо розмірів та тенденції розвитку ринку ланцюгів постачання до 2033 року, управління ланцюгом постачання відносять до групи додатків, які використовуються для безперебійної координації та інтеграції всіх процесів на ринку логістичних послуг, а також для обслуговування клієнтів після продажу (SCM). Це просто

скоординований нагляд за рухом товарів від постачальника до споживача. Ланки і зв'язки в цьому ланцюжку з'єднують кожного з партнерів, включаючи постачальників інформаційних технологій, продавців, незалежних підрядників, перевізників та ін. Глобальний ринок SCM розширюється в результаті збільшення технічного розвитку, інвестицій і попиту на послуги з адміністрування ланцюга постачання та програмне забезпечення в різних бізнесах і галузях. Однак відсутність знань про технологію управління ланцюгом поставок і зростання проблем конфіденційності та безпеки серед компаній перешкоджають розширенню ринку. З іншого боку, очікується, що протягом прогнозованого періоду розвиток сучасних комунікаційних та інформаційних технологій створить вигідні шанси для просування ринку SCM[40].

Основні функції SCM-програмного забезпечення представлено на рис. 3.1

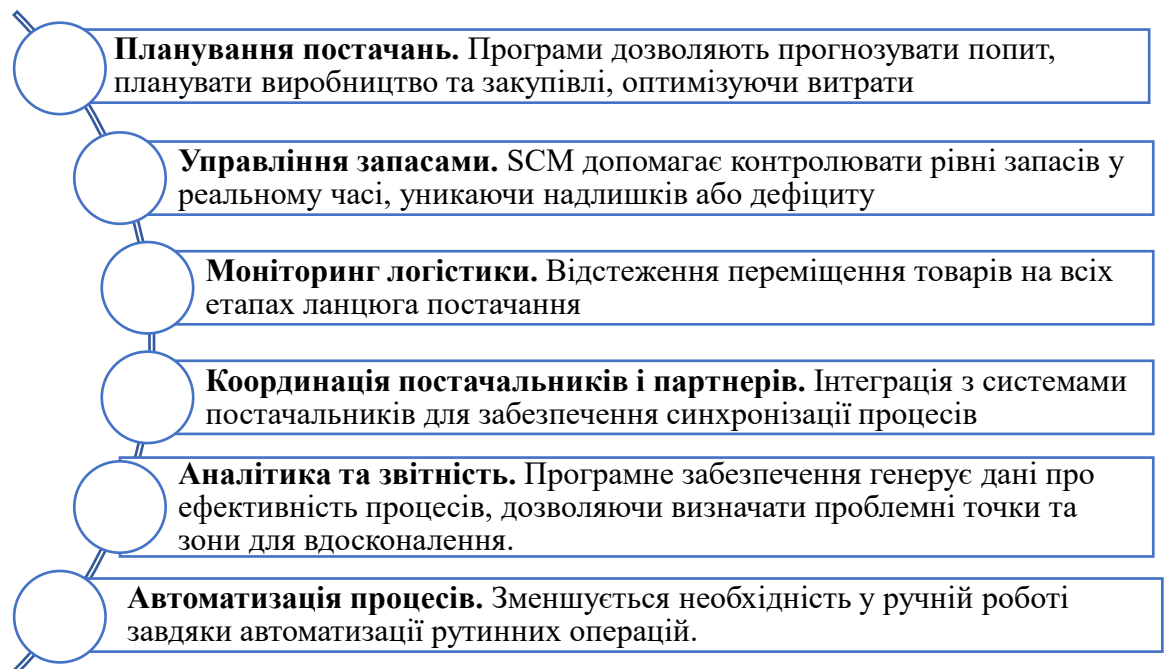


Рисунок 3.1 – Функції програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання (SCM)

Таким чином, серед функцій виділяють планування, управління, моніторинг та контроль, аналітика та звітність процесів управління ланцюгів постачання, а також автоматизація процесів на ринку логістичних послуг.

До основних переваг використання SCM-програмного забезпечення (рис.3.2) відносять можливості підвищення ефективності управління логістичними витратами завдяки оптимізації процесів, що дозволяє знижувати витрати на логістику та постачання. SCM сприяє кращій координації між постачальниками, виробниками та дистриб'юторами. Завдяки прозорості процесів скорочуються часи очікування на різних етапах. SCM дозволяє активно реагувати на зміни в попиті, постачанні або зовнішніх умовах. Усі процеси можна відстежувати в реальному часі, що знижує ймовірність втрат або помилок.



Рисунок 3.2 – Переваги впровадження SCM-програмного забезпечення

Ефективність SCM-програмного забезпечення визначається завдяки точності прогнозів, так як інструменти SCM допомагають будувати точні прогнози попиту на основі даних і алгоритмів бази даних. Впровадження SCM

сприяє зменшенню витрат на транспорт, складське зберігання та закупівлі. Системи дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку, реагуючи на коливання попиту чи проблеми з постачанням та швидко виконувати замовлення, що сприяє задоволенню потреб клієнтів. Серед систем програмного забезпечення управління логістичними витратами виділяють SAP SCM – інтегроване рішення для управління всіма аспектами ланцюга постачання; Oracle SCM Cloud – хмарну платформу для планування, управління запасами та логістики; Blue Yonder – система з передовими функціями планування й прогнозування попиту.

Отже, SCM-програмне забезпечення є ключовим інструментом для сучасного бізнесу, оскільки воно дозволяє інтегрувати всі етапи ланцюга постачання в єдину ефективну систему. Завдяки цьому компанії можуть зменшувати витрати, підвищувати точність процесів і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Системи управління транспортом (TMS) використовуються для оптимізації перевезень, вибору маршрутів і управління автопарком. Дана система є важливими інструментами для оптимізації логістичних процесів, зокрема в управлінні перевезеннями вантажів. Вони дозволяють компаніям автоматизувати, контролювати та вдосконалювати транспортні операції, що сприяє зменшенню витрат, покращенню обслуговування клієнтів і підвищенню загальної ефективності бізнесу.

Функціями системи управління транспортом (TMS) є :

1. Планування перевезень, так як TMS допомагає визначити найоптимальніші маршрути, враховуючи відстань, час доставки, вартість і доступність транспортних засобів.

2. Моніторинг транспорту. Системи дозволяють у реальному часі відстежувати місцезнаходження вантажів, що підвищує прозорість процесу доставки.

3. Управління замовленнями, так як TMS забезпечує інтеграцію з іншими логістичними системами для обробки замовлень, узгодження доставки та оновлення даних про статус вантажу.

4. За допомогою аналітичних інструментів TMS компанії можуть оцінювати ефективність транспортних процесів, ідентифікувати слабкі місця та розробляти стратегії для їх усунення.

5. TMS спрощує обробку документів, таких як рахунки, накладні та митні декларації, що зменшує витрати часу та помилки.

Ефективність використання TMS проявляється в зниженні витрат, саме завдяки оптимізації маршрутів, консолідації вантажів і скороченню порожніх рейсів TMS сприяє зменшенню транспортних витрат. Також системи забезпечують своєчасну доставку, що підвищує задоволеність клієнтів, а автоматизація процесів скорочує обсяг ручної роботи, зменшуючи ймовірність помилок. TMS адаптується до зростаючих потреб бізнесу, що дозволяє управляти складними транспортними мережами в умовах розширення.

Отже, системи управління транспортом забезпечують значні переваги для компаній, які прагнуть підвищити ефективність логістичних процесів. Інтеграція TMS у бізнес дозволяє оптимізувати управління транспортом, знизити витрати, поліпшити якість послуг і досягти конкурентних переваг на ринку.

Системи управління складом (WMS) забезпечують раціональне використання складських площ і управління запасами. Ефективні системи управління логістичними витратами сприяють підвищенню продуктивності компанії, зниженню собівартості продукції та поліпшенню якості послуг, що в результаті забезпечує довгостроковий успіх на ринку.

Системи управління складом (Warehouse Management System, WMS) є спеціалізованим програмним забезпеченням, яке дозволяє автоматизувати й оптимізувати процеси управління складськими операціями. Впровадження

WMS забезпечує точність, прозорість і швидкість обробки товарів, сприяючи покращенню загальної ефективності логістичного ланцюга.

Основними функціями системи управління складською логістикою є управління прийманням товарів, при цьому системи допомагають ефективно розподіляти місця зберігання, перевіряти відповідність товарів накладним та скорочувати час на обробку. WMS дозволяє відстежувати місцезнаходження кожного товару на складі, що полегшує процеси відбору та переміщення. Система аналізує розташування товарів для забезпечення максимальної ефективності використання складських площ. Також система WMS автоматизує процеси збору замовлень, упаковки й відвантаження, що підвищує точність і швидкість доставки. І як результат, системи забезпечують моніторинг ключових показників ефективності складу (наприклад, оборотність товарів, використання площ) для прийняття зважених рішень.

Ефективність використання системи WMS проявляється в автоматизації процесів, що скорочує ризики людських помилок у складських операціях. Завдяки оптимізації процесів комплектації та відвантаження скорочується час доставки товарів клієнтам. Також система WMS допомагає раціонально використовувати ресурси, уникати надлишків і дефіциту товарів, забезпечувати точну інформацію про рівні запасів у реальному часі, що сприяє ефективному плануванню поставок.

Отже, системи управління складом (WMS) є ключовим елементом для ефективного управління складськими операціями. Їх використання дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, знизити витрати, збільшити продуктивність і забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, що надає бізнесу значну конкурентну перевагу.

Як зазначають Криворучко О.М. та Кривенко Л.Ф., інтеграція логістики та управління якістю на підприємстві реалізується на підставі системного підходу (рис. 3.3)[16].

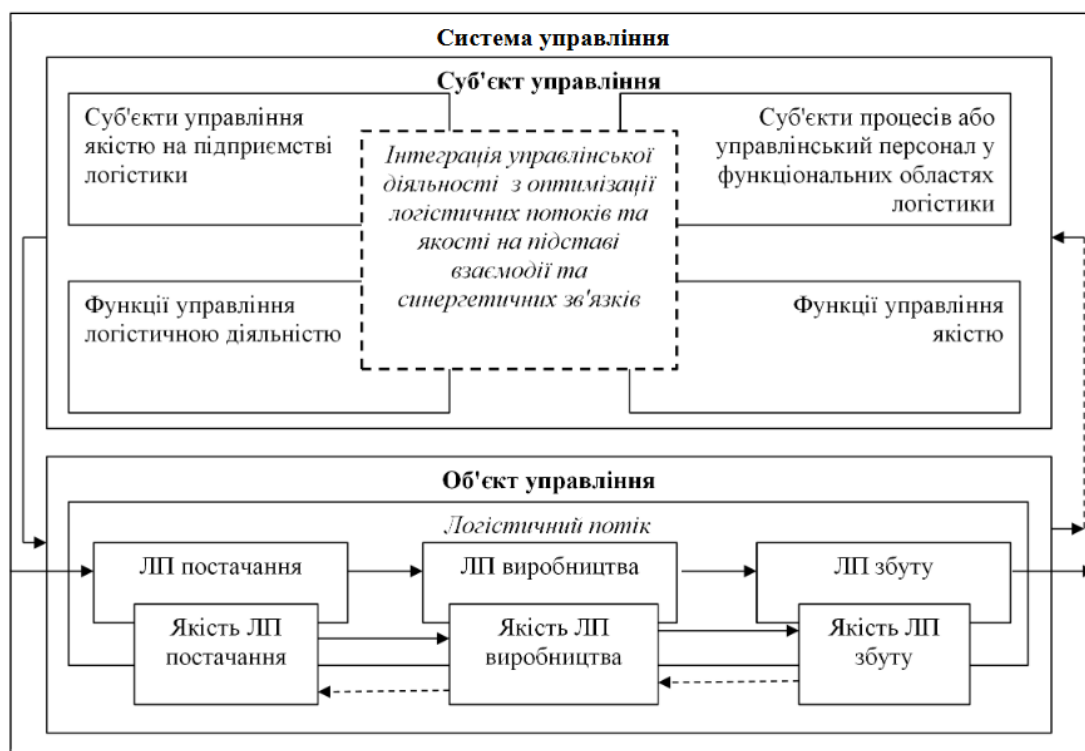


Рисунок 3.3 – Загальна схема системного підходу до інтеграції логістики і управління якістю підприємства[16].

Метою такого підходу є досягнення довгострокового успіху через максимальне задоволення потреб і запитів споживачів, співробітників, власників, інших зацікавлених сторін та суспільства загалом. Це також сприяє отриманню синергетичного ефекту, який підвищує конкурентоспроможність та забезпечує конкурентні переваги. Системний підхід дозволяє розглядати ці дві функції як взаємопов'язані та взаємозалежні складові єдиного цілісного процесу. Об'єктом управління виступає логістичний потік, у якому інтегровані показники якості відповідно до процесів логістики. Логістичні процеси, характерні для автотранспортних підприємств, визначаються їхньою роллю в логістичній системі. З одного боку, автотранспортні підприємства є самостійними елементами макрологістичної системи, чия основна функція полягає у з'єднанні різних ланок ланцюга постачання (тобто у переміщенні вантажів і пасажирів від постачальників до споживачів). З іншого боку, ці

підприємства самі виступають споживачами матеріальних потоків, утворюючи кінцеву ланку транспортних послуг (що є їхньою продукцією) та забезпечення ресурсами, такими як паливо і запасні частини для техніки.

У цьому контексті автотранспортне підприємство можна розглядати як внутрішньовиробничу логістичну систему. Вхідні матеріальні ресурси (паливо, запчастини, агрегати тощо) проходять через виробничий процес, після чого утворюється логістична продукція. Тому логістичні процеси автотранспортних підприємств охоплюють етапи постачання, виробництва та збуту.

Управління якістю охоплює різноманітні аспекти, зокрема розробку якісної продукції, контроль якості, її покращення та задоволення потреб споживачів. Завдання логістики включають планування та управління рухом і зберіганням матеріалів і товарів, управління дистрибуцією, транспортуванням, запасами тощо.

Системний підхід вимагає враховувати взаємовплив цих функцій на різних етапах підприємницького процесу. Це передбачає інтеграцію управлінської діяльності з оптимізацією логістичних потоків на основі взаємодії та синергії. Обидві функції – управління якістю та логістичними процесами – повинні бути інтегровані й діяти взаємозалежно.

Сучасні концепції реалізації управлінської діяльності в логістиці включають такі підходи, як *Integrated Supply Chain Management*, *Time-based Logistics*, *Demand-driven Logistics*, *Just-in-time*, *Requirements/Resource Planning* тощо. У загальному випадку система управління має на меті формулювання та реалізацію управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей шляхом забезпечення необхідної поведінки керованої системи в умовах впливу зовнішнього середовища.

Система управління якістю автотранспортних послуг передбачає розробку та впровадження комплексу організаційних і технологічних заходів, спрямованих на забезпечення високої якості послуг у сфері автотранспорту. Це досягається через ефективну інтеграцію управлінських функцій, спрямованих

на оптимізацію логістичних потоків і підтримання високих стандартів обслуговування.

Система управління витратами ТОВ «Гілея», заснована на принципах системності, інтеграції та комплексності, забезпечує формування цілісної моделі управління, створюючи передумови для економічного зростання, збільшення обсягів реалізації продукції та оптимізації загальних витрат. Це досягається шляхом прискорення потоків матеріальних, інформаційних, ресурсних та інших видів, а також підвищення рівня обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентоспроможності товарів на ринку.

Ключовим елементом ефективної системи управління витратами є клієнти, тобто зі збільшенням їх кількості зростає обсяг поставок, що підвищує навантаження на кожну ланку логістичного ланцюга. У результаті це сприяє зростанню прибутку компанії та покращенню її конкурентних позицій.

Ефективне функціонування системи управління логістичними витратами є важливим фактором для досягнення високих фінансових результатів ТОВ «Гілея». Неправильно побудований логістичний ланцюг може призвести до збільшення витрат, що негативно впливає на прибутковість і конкурентоспроможність компанії.

Основними проблемами, які спричиняють зростання витрат у системах транспортування, є такі:

1. Якість транспортного обслуговування. Зниження витрат на транспортування можна досягти завдяки впровадженню таких заходів, як консолідація вантажів від кількох відправників, розробка оптимальних маршрутів, використання більш ефективного виду транспорту на певних етапах маршруту тощо. Оптимізація цих процесів забезпечує суттєве скорочення транспортних витрат.

2. Недовантаження транспортних засобів. Недостатнє використання вантажопідйомності часто пов'язане з небажанням або невмінням комбінувати відправки різних вантажівідправників. Завдяки консолідації вантажів можна

значно підвищити ефективність використання транспортних засобів і зменшити витрати на перевезення.

3. Складність у побудові маршрутів перевезень, тобто зі зростанням потреб у створенні оптимальних маршрутів руху дедалі більше компаній інвестують у програмне забезпечення, яке автоматизує цей процес і допомагає знаходити найбільш раціональні маршрути.

4. Недостатня обізнаність щодо програмних продуктів для транспортної логістики. Брак інформації про сучасні інструменти у сфері транспортної логістики змушує компанії витратити значні ресурси на пошук рішень для оптимізації маршрутів. Інвестиції в такі технології дозволяють суттєво знизити операційні витрати та підвищити ефективність транспортних процесів.

3.2 Удосконалення системи інформаційного забезпечення управління логістикою ТОВ «Гілея»

Сучасні компанії значною мірою залежать від технологій, які впроваджують в свою діяльність. Хоча великі корпорації зазвичай мають спеціалізовані IT-відділи для підтримки та управління бізнес-процесами, більшість малих та середніх підприємств не володіють такими ресурсами. Це пояснюється великими витратами на створення та утримання функціонального IT-відділу. Як результат, багато компаній обирають використання хмарних систем управління ланцюгами постачання (SCM). Це дозволяє отримувати переваги IT-підтримки без необхідності додаткового найму персоналу або значних витрат, що дає змогу їхнім співробітникам зосередитися на ключових бізнес-операціях.

Гнучкість і масштабованість хмарного SCM є важливими для компаній, особливо в умовах раптового зростання на ранніх етапах діяльності. Крім того,

хмарна SCM забезпечує ефективне управління запасами, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до актуальних бізнес-тенденцій. Наприклад, у процесі закупівель хмарні SCM-системи пропонують економічно вигідні рішення, зокрема моделі оплати за використання, які дозволяють здійснювати розрахунки в реальному часі через хмару. Це допомагає фірмі зберігати конкурентоспроможність і позиціонувати себе як ефективних гравців на ринку.

Крім того, хмарний SCM сприяє створенню нових бізнес-ініціатив, спрямованих на збільшення продажів і прибутків, що робить його стратегічним інструментом для розвитку компанії. Таким чином, розвиток ланцюга постачання стає дедалі більш реальним завдяки прогресу в галузі комунікаційних та інформаційних технологій. Хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), технології 5G, 3D-друк, блокчейн, штучний інтелект (AI) та робототехніка — це лише деякі з ключових інновацій, які відіграють важливу роль у формуванні майбутньої цифрової мережі постачання. Наприклад, ефективна дистриб'юторська мережа має включати важливі елементи для забезпечення прозорості та підзвітності, а також можливості відстеження в режимі реального часу. Сучасні GPS-трекери дозволяють контролювати всі аспекти вантажу, такі як його місцезнаходження, надаючи фахівцям у сфері логістики доступ до актуальної інформації. Це дає змогу глибше розуміти роботу ланцюгів постачання та швидше реагувати на зміни.

Сучасні технології значно впливають на логістику, надаючи компаніям інструменти для більш ефективного управління запасами, оптимізації процесів та зниження витрат. Розглянемо, як технології RFID, WMS та ERP можуть бути використані для поглибленого аналізу логістичних витрат. Так, технології RFID (Radio Frequency Identification) дають можливість відстежувати рух товарів в реальному часі на всіх етапах логістичного ланцюга. Завдяки RFID можна точно визначити місцезнаходження кожного товару на складі, що дозволяє оптимізувати його розміщення та збирати замовлення швидше. Зібрані RFID-дані можуть бути використані для аналізу руху товарів, виявлення вузьких

місце у процесах та оптимізації логістичних операцій. WMS (Warehouse Management System) дозволяє автоматизувати процеси прийому, зберігання та відпуску товарів, забезпечуючи точний облік запасів. ERP (Enterprise Resource Planning) система об'єднує всі функціональні області підприємства, включаючи виробництво, продаж, фінанси та логістику, дозволяє планувати виробництво з урахуванням попиту та наявності матеріалів, що мінімізує витрати на зберігання, автоматизує процеси замовлення матеріалів у постачальників, відстеження поставок та оплати рахунків. Також ERP-система дозволяє аналізувати фінансові показники логістичних операцій, виявляти неефективні витрати та приймати обґрунтовані рішення. Як показує практика, найбільшу ефективність можна досягти при інтеграції цих технологій. Наприклад, дані з RFID-міток можуть передаватися в систему WMS, що дозволяє автоматично оновлювати інформацію про наявність товарів на складі. ERP-система, в свою чергу, може використовувати дані з WMS для планування виробництва та управління запасами.

Як показала практика, реалізація передових комп'ютерних технологій в логістичну діяльність провідних компаній свідчить про стратегічний фокус на інтеграції технологій та впровадженні інновацій. Наприклад, компанія UPS використовує систему ORION для оптимізації маршрутів доставки, що суттєво зменшує витрати на паливо та транспорт. Це не лише приклад ефективного управління витратами, а й демонстрація зобов'язання компанії перед екологічною стійкістю. Аналогічно, FedEx завдяки технології SenseAware забезпечує покращене відстеження посилок, підвищуючи ефективність операцій і задоволеність клієнтів через застосування сучасних рішень. Досвід цих компаній підкреслює, як технології можуть знижувати витрати та покращувати результати логістичних операцій.

Компанія DHL впроваджує роботизовану автоматизацію процесів (RPA), що є важливим кроком до автоматизації логістики. Цей підхід скорочує трудомісткість рутинних завдань і дозволяє спрямувати людські ресурси на

діяльність із вищою доданою вартістю, підвищуючи загальну продуктивність. Приклад DHL демонструє галузеву тенденцію до автоматизації, яка сприяє суттєвій економії коштів і підвищенню ефективності. Використання RPA є стратегічним рішенням, яке гармонійно поєднує технології з людськими навичками, сприяючи оптимальній продуктивності операцій.

Amazon Logistics є новатором у сфері доставки, особливо завдяки своїй системі Prime Air, що використовує безпілотники для доставки посилок за менш ніж годину. Це новаторське рішення значно покращує швидкість доставки та знижує залежність від традиційних транспортних засобів, що зменшує витрати на обслуговування транспорту та паливо. Інноваційний підхід Amazon створює прецедент для всієї логістичної галузі, демонструючи, як сучасні технології можуть трансформувати традиційні логістичні моделі.

Впровадження платформи TradeLens від Maersk, заснованої на блокчейні, акцентує увагу на важливості прозорості та співпраці в сучасній логістиці. Завдяки можливості обміну даними в реальному часі в межах усього ланцюга постачання, TradeLens забезпечує більш ефективну та безпечну роботу логістичних процесів. Це не лише підвищує продуктивність, але й зміцнює довіру між учасниками ланцюга, що є критично важливим для глобальних логістичних мереж. Приклад Maersk демонструє, як блокчейн може стати дієвим інструментом для оптимізації логістичних операцій і мінімізації витрат, спричинених затримками або неефективністю.

DB Schenker використовує технологію Інтернету речей (IoT) для управління автопарком, що підкреслює зростаючу роль даних у реальному часі в логістиці. Завдяки датчикам IoT, компанія може не тільки відстежувати вантажі, але й оптимізувати маршрути та забезпечувати безпеку перевезень, особливо для вантажів із температурною чутливістю. Такий підхід до збору та аналізу даних у реальному часі дозволяє знизити витрати на логістику та покращити управління. Стратегія DB Schenker ілюструє тенденцію до

ухвалення рішень на основі даних, спрямованих на підвищення ефективності та зменшення операційних витрат.

Таким чином, логістичні практики цих компаній відображають широку галузеву тенденцію до технологічних інновацій і сталого розвитку. Інтеграція передових рішень, таких як блокчейн, IoT і штучний інтелект, не тільки сприяє економічній ефективності, але й підвищує якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Приклади Maersk і DB Schenker свідчать про те, як впровадження інноваційних технологій і методів управління дозволяє суттєво покращити логістичні процеси.

Досвід провідних світових логістичних компаній може стати цінним орієнтиром для українських підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, в тому числі і для ТОВ «Гілея» і дає можливість розробити рекомендації щодо перспективних напрямів розвитку управління логістичними витратами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Перспективні напрями розвитку управління логістичними витратами ТОВ «Гілея»

Напрямок вдосконалення	Характеристика	Конкурентні та потенційні переваги
Розширена автоматизація маршруту	Впровадження автоматизованих системи, за приклад ORION UPS, для ефективної та безпечної маршрутизації в умовах глобальних викликів. Впровадження сучасних інформаційних систем для управління транспортом (TMS), запасами (WMS), складськими операціями. Використання Big Data для прогнозування попиту та оптимізації витрат	Зниження логістичних витрат, а саме використання пального. Пошук найбільш ефективних та безпечних маршрутів. Забезпечення своєчасної та безпечної доставки товарів.
Відстеження в реальному часі та сенсорної логістики. Хмарні технології	Використання технологій відстеження для покращення видимості та контролю вантажу при перевезенні	Підвищує операційну стійкість компанії. Забезпечує безпеку вантажоперевезень та ланцюгів постачання.

		Швидка реакція на проблеми та виклики
Автоматизація та цифровізація виробничих процесів та процесів обслуговування автопарку компанії.	Використання автоматизації процесів для завдань логістики, наприклад RPA, а також для ефективного управління обмеженою кількістю працівників компанії.	Підвищує безпечність роботи працівників компанії Оптимізація використання людських ресурсів Підвищує ефективність функціонування компанії
Використання Big Data для прогнозування попиту та оптимізації витрат	Аналіз великих даних дозволяє отримувати цінні інсайти про логістичні процеси, виявляти закономірності та прогнозувати майбутні тенденції	Маркетингові дослідження ринку логістичних послуг та оптимізація логістичних витрат Сприяє більш точному плануванню та управлінню ланцюгами постачання
Інноваційні рішення для доставки товарів	Вивчення можливостей інноваційних технологій для доставки товарів у важкодоступні місця та регіони	Безпека доставки вантажу до споживача у важкодоступні регіони, в тому числі в райони, в яких найбільш пошкоджені логістичні шляхи
Технології блокчейн для управління ланцюгами постачання	Використання технологій блокчейн для проведення прозорих транзакцій в ланцюгах постачання	Високий рівень прозорості та безпеки в управлінні ланцюгом постачання Надійна документація переміщення товарів і ресурсів. Зниження ризиків незаконного привласнення чи втрати товару
Інтернет речей (IoT) для управління автопарком	Інтеграція рішень технологій IoT для відстеження та управління логістичними витратами компанії	Контроль за вантажоперевезеннями та збереженням товарів Безпека доставки вантажу Підвищення прозорості логістичних операцій
Аутсорсинг	Передача логістичних процесів стороннім компаніям (3PL)	Знижує витрати на інфраструктуру, транспорт та управління персоналом

Як видно з таблиці 3.1, використання передових технологій для оптимізації маршрутів, таких як система ORION від UPS, може бути надзвичайно корисним в умовах, де традиційні шляхи доставки порушені або небезпечні. Застосування таких рішень допоможе ТОВ «Гілея» знаходити найбільш ефективні та безпечні маршрути для транспортування вантажів, що не

лише зменшить витрати на паливо, а й забезпечить своєчасність і безпеку перевезень, критичних для підтримки логістичних процесів у зоні конфлікту.

Впровадження технологій відстеження в режимі реального часу та сенсорної логістики, подібно до рішення SenseAware від FedEx, дозволить підвищити операційну стійкість ТОВ «Гілея». У воєнних умовах, коли ризики втрати чи пошкодження вантажу зростають, видимість і контроль над перевезеннями стають ключовими. Такі технології забезпечать постійний моніторинг стану та місцезнаходження вантажів, дозволяючи оперативно реагувати на будь-які загрози чи збої, тим самим підвищуючи надійність і безпеку логістичних ланцюгів.

Автоматизація логістичних процесів, прикладом якої є роботизована автоматизація процесів (RPA) від DHL, може суттєво допомогти ТОВ «Гілея» в сучасних умовах дефіциту робочої сили. Автоматизація рутинних завдань дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, спрямовуючи їх на виконання більш важливих завдань. Це підвищує ефективність і сприяє безперервності логістичних операцій навіть у складних умовах.

Інноваційні рішення для доставки, такі як використання безпілотників компанією Amazon Logistics, можуть стати проривом для української логістики. Безпілотники здатні дістатися до важкодоступних районів, які постраждали від бойових дій або залишаються небезпечними для традиційних транспортних засобів. Це технологічне рішення може забезпечити швидку й безпечну доставку необхідних товарів у віддалені чи постраждалі регіони, сприяючи оперативному наданню допомоги та ресурсів тим, хто їх потребує найбільше.

Впровадження технології блокчейн у ланцюги постачання, як це реалізовано на платформі TradeLens компанією Maersk, може стати важливим інструментом для ТОВ «Гілея». Блокчейн здатен забезпечити високий рівень прозорості та безпеки в управлінні ланцюгом постачання, що є критично важливим у воєнних умовах, коли довіра та можливість перевірки мають ключове значення. Ця технологія дозволяє точно та надійно документувати

переміщення товарів і ресурсів, знижуючи ризики їх незаконного привласнення чи втрати, що часто трапляється в зонах конфлікту. Впровадження цих інноваційних технологій дозволить ТОВ «Гілея» залишатися конкурентоспроможним та ефективно реагувати на виклики сучасного ринку логістичних послуг.

Впровадження новітніх технологій (IoT, AI, автоматизація складів, блокчейн) дозволяє знижувати витрати, але потребує попереднього аналізу та раціонального планування інвестицій для їх реалізації. Це робить управління витратами актуальним для прийняття стратегічних рішень. Стратегії провідних глобальних логістичних компаній демонструють, як майбутнє управління витратами у логістиці стає більш технологічно розвиненим, екологічно відповідальним, автоматизованим, співпрацеорієнтованим і клієнтоцентричним. Такі підходи спрямовані не лише на скорочення витрат, але й на підвищення загальної ефективності та стійкості логістичних систем. Крім того, орієнтація на клієнта є важливою рисою успішних логістичних компаній. Пропонуючи індивідуальні рішення, гнучкі варіанти доставки та розширені можливості відстеження, вони не лише покращують досвід клієнтів, але й оптимізують власні процеси.

Таким чином, використання сучасних логістичних практик і передових технологій може суттєво підвищити ефективність, безпеку та стабільність логістичних операцій в ТОВ «Гілея». Застосування такого досвіду зарубіжних компаній допоможе пом'якшити наслідки конфлікту для ланцюгів постачання, забезпечуючи стабільний і безпечний потік важливих товарів і послуг.

Висновки з третього розділу

Світовий ринок транспортних послуг охоплює різноманітні напрямки, включаючи пасажирські та вантажні перевезення, логістику, доставку та інші пов'язані послуги. Міжнародний аспект зовнішньоторговельної транспортної діяльності є ключовою умовою для існування глобального ринку, а його функціонування і розвиток визначаються впливом міжнародних факторів. Ці чинники впливають на транспортне забезпечення як окремих міжнародних операцій, так і на зовнішню торгівлю окремих країн.

Динамічні зміни та вдосконалення у транспортному секторі спричинені швидким розвитком міжгалузевої взаємодії в сучасній економіці. Значний вплив глобальних технологій на розвиток світового ринку транспортних послуг радикально змінює його. Новітні технології сприяють цифровізації та автоматизації транспорту, що дозволяє досягти вищої продуктивності, ефективності та безпеки надання послуг.

Інтелектуальні транспортні системи відіграють важливу роль в оптимізації перевезень, забезпечуючи безперебійний і плавний рух як для пасажирів, так і для вантажів. Швидке зростання онлайн-торгівлі вимагає ефективних і надійних логістичних рішень для забезпечення своєчасної доставки. Інновації у цій сфері сприяють розширенню географії перевезень і підвищенню якості обслуговування.

Водночас глобальні технології знижують бар'єри для входження на ринок транспортних послуг, що підвищує рівень конкуренції. Для збереження конкурентоспроможності компанії мають постійно впроваджувати інновації та вдосконалювати свої послуги, адаптуючись до нових викликів і тенденцій.

За результатом аналізу впровадження інноваційних технологій на світовому ринку логістичних послуг, було запропоновано напрями розвитку інформаційного забезпечення управління логістичними витратами ТОВ «Гілея»

ВИСНОВОК

За результатами дослідження проведено аналіз розвитку ринку логістичних послуг, визначено та охарактеризовано логістичні витрати, їх класифікації, функції, системи управління.

Проведене дослідження дозволяє визначити сутність логістичних витрат, які відображають сукупність використаних матеріально-технічних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів підприємства, спрямованих на забезпечення бізнес-процесів і переміщення матеріальних потоків у межах логістичної системи. Різноманітність класифікаційних ознак логістичних витрат підкреслює їхню складність і багатогранність, що створює потребу у подальших дослідженнях, зокрема в аспекті облікового відображення цих витрат.

У першому розділі детально проаналізовано склад і структуру логістичних витрат підприємства, їхню класифікацію та методи обліку. Логістичні витрати відображають обсяг використаних матеріальних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів підприємства, спрямованих на забезпечення бізнес-процесів і переміщення матеріальних потоків у межах логістичної системи. Управління цими витратами – це цілеспрямований процес формування оптимального їх рівня, заснований на концепції повних витрат.

Розглянуто основні аспекти управління логістичними витратами, а також фактори, що сприяють ефективному функціонуванню системи управління, та ті, що чинять на неї негативний вплив. На основі досліджень запропоновано трактувати управління логістичними витратами як прийняття рішень на основі обліку всіх витрат, пов'язаних з управлінням матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, для досягнення мінімізації витрат і підвищення ефективності логістичної діяльності.

Оптимізація управління витратами суб'єктів господарювання може бути досягнута шляхом впровадження сучасних логістичних підходів, орієнтованих на ефективне формування ланцюгів постачання матеріальних ресурсів.

Ефективне управління логістичними витратами забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, зменшення сукупних витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Ключовим фактором успіху є інтеграція сучасних технологій, використання аналітичних інструментів і розробка адаптивних стратегій оптимізації витрат

Проаналізувавши теоретичні засади функціонування логістичних витрат, встановлено, що управління логістичними витратами залежить від численних факторів, які прямо впливають на їхній рівень. Це, своєю чергою, відображається на прибутковості підприємства, його конкурентоспроможності на ринку та позиції серед інших компаній галузі. Виділено п'ять основних методів управління логістичними витратами: *absorption costing*, *direct costing*, *standard costing*, *target costing*, *kaizen costing*. Однак, ці методи не можуть застосовуватися одночасно, тому кожна компанія має обирати саме той метод, який забезпечить її конкурентні переваги. Недоліком цих концепцій є їхня неоднорідність і відсутність інтеграції з іншими фінансово-економічними та управлінськими дисциплінами.

Проаналізувавши техніко-економічні показники функціонування ТОВ «Гілея», можна зробити висновок що хоча більшість показників демонстрували значне зростання у 2022 році, у 2023 році простежується зниження темпів зростання або навіть зменшення окремих показників. Це може свідчити про певні виклики у зовнішньому середовищі чи внутрішньому управлінні підприємством. Зважаючи на зростання обсягів міжнародної торгівлі та постійний попит на ефективні логістичні рішення, ТОВ «Гілея» має хороші перспективи для розвитку. Компанія може розширювати географію своїх послуг, впроваджувати нові технології (наприклад, системи GPS-навігації, електронний документообіг), підвищувати рівень сервісу

Аналіз теоретичних засад розвитку та реалізації логістичних витрат дозволив виділити ключові аспекти побудови ефективної системи управління логістичними витратами. Така система допомагає запобігти надмірному використанню ресурсів, мінімізувати витрати на технічне обладнання та його обслуговування, а також виявляти та усувати проблеми, такі як крадіжки. У результаті це сприяє збільшенню прибутковості компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Для визначення напрямів посилення інформатизації та цифровізації логістичних процесів в діяльності ТОВ «Гілея» та управління логістичними витратами було проаналізовано глобальні тренди розвитку інформаційних систем та зосереджено увагу на ключовій ролі цифрової трансформації, яка стає визначальною у сучасній логістиці. Сучасні компанії, в тому числі і ТОВ «Гілея», активно впроваджують цифрові технології для оптимізації всіх аспектів діяльності, включаючи управління запасами та моніторинг вантажів. Такі інновації, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) і блокчейн, застосовуються для збору, обробки та обміну даними в режимі реального часу, сприяючи підвищенню ефективності та точності логістичних процесів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрухова О.О., Якімов І.А. Організація обліку логістичних витрат. // Наука і економіка. – 2010. – №4. – С.70-73
2. Артюх Т.М., Тернова А.С., Григоренко І.В. Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку. // Товарознавчий вісник. – 2023. Випуск 16 – С. 116-128.
3. Богуславська О.О.. Оптимізація логістичних витрат на підприємстві. // Економіка та підприємництво. –2016. – С.33-37
4. Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>
5. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://gol.ua/galuzevi-trendy-stan-logistychnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendy-ta-osoblyvosti/>
6. Глобалізація як фактор впливу на інноваційний розвиток транспортної галузі. Repository of the State Biotechnological University: [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6273/1/statya_mashkanceva_omelc_huk_globalizaciya_yak_faktor_vplivu_na_innovacijnij_rozvitok_transportnoyi_galuzi.pdf
7. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами / Л. Голубовський // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 1 (26). – С. 187-192.
8. Гришко, В. Управління логістичними операціями зовнішньоекономічної діяльності підприємства. // Економіка та суспільство. – 2022. – №35. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-54>

9. Данько М. І. Транспортна логістика. Складові частини логістики [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. І. Данько [та ін.] ; Українська держ. академія залізничного транспорту. – Х. : УкрДАЗТ, 2004. – 157 с.
10. Ерфан Є.А., Лабецька М. Дослідження впливу глобальних технологій на розвиток світового ринку транспортних послуг. // Економіка та суспільство. 2023. – Випуск 56. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-27>
11. Завитій О., Дідоренко Т., Кондрюк Л. Логістичні витрати виробничих підприємств як об'єкти обліку та контролю. // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. – 2019. Випуск 1-2. – С. 49-73. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.049>
12. Задорожний З., Грицишин А. Логістичні витрати та їх класифікація. // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2017. – №2. – С.109-117.
13. Зубров С.М., Молчанов О.В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформації для України // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2024. – 3(73). – С.104-112.
14. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с
15. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні // Економіка України. – 2015. – № 12. – С. 28–37.
16. Криворучко, О. М., Кривенко, Л. Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. // Економіка транспортного комплексу. – 2024. – №43. – С. 168-181 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.168>
17. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. та ін. Економіка логістики : навч. посібник / за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. – Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2014. 640 с

18. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник / Є Крикавський, О. Похильченко, М.Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. – 848с.

19. Лифар В.В. Комерційна логістика та методика розрахунку логістичних витрат. // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2001. – №416. – С.293-297.

20. Медвідь Л.Г., Воронко Р.М., Редченко К.І. Класифікація логістичних витрат торговельних підприємств у підсистемі управлінського обліку. // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2022. – №70. – С.34-41

21. Минко Л.М., Коротуха К.М. Методи управління логістичними витратами. // Ефективна економіка. – 2016. – №1

22. Окландер М. А. Логістика : Підручник / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.

23. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко ; за ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. – 440 с.

24. Пушкар М. С., Богач А. Г., Мельник В. Г. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 187с.

25. Рета М. В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. // Бізнесінформ. – 2012. – № 8. – С. 155-158.

26. Родіна ОВ. Місце логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємства // Інфраструктура ринку. – 2020. Випуск 47 – С. 95-99 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/20.pdf

27. Рудніченко Є. М., Гавловська Є. М. Логістичні витрати підприємства: аналіз складу та структури. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua>

28. Самодай В.П., Донський М.Л., Гладун М.В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. // Економіка та суспільство. – 2023. – Випуск 55

29. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект [Текст] : монографія / О. М. Сумець ; Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. – Х. : Міська друкарня, 2013. – 223 с

30. Сучасні тенденції розвитку світового ринку транспортно-логістичних послуг. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1427/1374>

31. Топ 7 трендів у логістиці 2023 року. Lading – вантажні перевезення. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

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

33. Яровенко Т.С., Довга А.О., Остряніна В.Е. Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах / Т.С. Яровенко, А.О. Довга, В.Е. Остряніна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7 (2). – С. 181-188].

34. Donald J. Bowersox David J. Closs Logistical Management The Integrated Supply Chain Process THE MCGRAW-HILL COMPANIES, INC., 1996. – s. 752

35. E-commerce Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.precedenceresearch.com/e-commerce-market>

36. Logistics Market Size to Worth USD 21.91 Trillion by 2033. Precedence Research. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/07/31/2922020/0/en/Logistics-Market-Size-to-Worth-USD-21-91-Trillion-by-2033.html>

37. Logistics Market Size to Worth USD 21.91 Trillion by 2033. Precedence Research. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://www.globenewswire.com/news-release/2024/07/31/2922020/0/en/Logistics-Market-Size-to-Worth-USD-21-91-Trillion-by-2033.html>

38. Logistics Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.precedenceresearch.com/logistics-market>

39. Sandy Gosling, Jason D. Li, Arsenio Martinez, Marcela Miguel, and Fernando Perez (2023) Digital logistics: Technology race gathers momentum [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-technology-race-gathers-momentum#/>

40. Supply Chain Management Market Size, Share, and Trends 2024 to 2033 URL: <https://www.precedenceresearch.com/supply-chain-management-market>

ДОДАТКИ