

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«Управління логістичними витратами на підприємстві»

Виконав: студент 2 курсу, групи ММПЛ-21
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Вознюка Романа Вікторовича

Керівник – кандидат економічних наук, доцент
Топішко Наталія Петрівна
Рецензент – Керівник з ММСБ ТВБВ
№10017/0122 філії – Рівненського
обласного управління АТ “Ощадбанк”
Камінський Андрій Андрійович

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2024 р.

Острог – 2024

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП
«Менеджмент продажів та логістика».

Тема «Управління логістичними витратами на підприємстві»

Автор: Вознюк Роман Вікторович

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Топішко Наталія Петрівна

Захищена «.....».....2024 року.

Короткий зміст праці. Логістичні витрати складають значну частину собівартості продукції підприємства. Їх оптимізація сприяє зниженню витрат, підвищенню прибутковості компанії.

У першому розділі досліджуються теоретичні засади управління логістичними витратами на підприємстві. Здійснено класифікацію, аналіз та оцінку логістичних витрат підприємства. У другому розділі акцентовано увагу на дослідженні системи управління витратами компанії «KÜHNLE + NAGEL», етапах її логістичного ланцюга. Проведено аналіз джерел логістичних витрат. Зроблено оцінку методів їх оптимізації. У третьому розділі розглядаються шляхи вдосконалення системи управління логістичними витратами компанії «KÜHNLE + NAGEL» з позиції розробки стратегії та методів їх оптимізації, мотивації персоналу щодо їх зниження. Сформульовано рекомендації щодо удосконалення управління логістичними витратами компанії.

Ключові слова: підприємство, логістичні витрати, транспорт, запаси, управління, планування, організація, контроль, мотивація, оптимізація, ефективність, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

qualification work
for obtaining a master's degree
in the specialty 073 "Management" of the OPP
"Sales Management and Logistics."

Topic " Managing logistics costs in an enterprise "

Author: Roman Viktorovich Voznyuk

Scientific advisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Topishko Natalia Petrivna

Protected by " "2024 .

Summary of the work . Logistics costs make up a significant part of the cost of a company's products. Their optimization helps reduce costs and increase the company's profitability.

In the first chapter The theoretical principles of logistics cost management at the enterprise are investigated. The classification, analysis and assessment of the logistics costs of the enterprise are carried out. The second section focuses on the study of the cost management system of the company " KÜEHNE + NAGEL ", the stages of its logistics chain. The analysis of the sources of logistics costs is carried out. The methods of their optimization are assessed . The third section considers ways of improvement logistics cost management system of the company " KÜEHNE + NAGEL " from the perspective of developing a strategy and methods for their optimization, motivating personnel to reduce them. Recommendations for improving the management of the company's logistics costs are formulated.

Keywords: enterprise, logistics costs, transportation, inventories, management, planning, organization, control, motivation, optimization, efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Роль управління логістичними витратами в підприємницькій діяльності.....	6
1.2. Класифікація логістичних витрат підприємства.....	15
1.3. Методи аналізу та оцінки логістичних витрат підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі компанії «KÜENNE + NAGEL»)...	32
2.1. Загальна характеристика компанії «KÜENNE + NAGEL».....	32
2.2. Дослідження етапів логістичного ланцюга та аналіз джерел логістичних витрат компанії «KÜENNE + NAGEL».....	42
2.3. Оцінка методів оптимізації логістичних витрат компанії «KÜENNE + NAGEL»	55
РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ КОМПАНІЇ «KÜENNE + NAGEL».....	66
3.1. Підходи до розробки стратегії та методи оптимізації логістичних витрат.....	66
3.2. Рекомендації щодо удосконалення управління логістичними витратами компанії «KÜENNE + NAGEL».....	79
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми. Управління логістичними витратами на підприємстві є важливою складовою його функціонування та фінансової стійкості. Логістичні витрати складають значну частину собівартості продукції чи послуг. Їх оптимізація дозволяє знизити витрати, сприяє підвищенню прибутковості компанії. Оптимізація логістичних витрат є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, оскільки дозволяє знижувати кінцеву ціну продукції, не втрачаючи при цьому в якості. В умовах нестабільності економічної ситуації та зовнішнього середовища (коливання тарифів на транспортування, зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів, зміни в політичній ситуації) підприємства повинні мати гнучкі механізми управління витратами, щоб своєчасно реагувати на ці зміни.

Управління витратами на логістику дозволяє не лише знижувати витрати, але й покращувати рівень обслуговування клієнтів, зменшуючи час доставки та підвищуючи точність виконання замовлень. Такий підхід є важливим для підтримки лояльності споживачів і досягнення високих результатів щодо зростання обсягів продажу. Надає можливість розробити стратегії з оптимізації логістичних процесів на всіх етапах - від закупівлі матеріалів до доставки товару кінцевому споживачу. Успішне управління логістичними витратами дозволяє знизити ризики пов'язані з інфляцією, змінами в ціновій політиці постачальників або коливанням валютних курсів і позитивно позначитиметься на фінансовому результаті підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз теоретико-методологічних засад формування ефективних стратегій та розробка підходів до управління логістичними витратами підприємства із врахуванням сучасних викликів НТР та можливостей організації на основі вивчення теоретичних основ та оцінки практичної ситуації з досліджуваної проблематики.

Відповідно до визначеної мети у дослідженні поставлено та вирішено такі **завдання:**

- дослідити теоретичні підходи до управління логістичними витратами на підприємстві;
- розглянути суть і структуру логістичних витрат, їх класифікацію, методи аналізу та оцінки;
- проаналізувати фінансовий стан компанії «KÜEHNE + NAGEL», слабкі та сильні сторони її діяльності;
- дослідити етапи логістичного ланцюга компанії «KÜEHNE + NAGEL» та провести аналіз джерел логістичних витрат;
- оцінити методи оптимізації логістичних витрат підприємства (на прикладі компанії «KÜEHNE + NAGEL»);
- обґрунтувати перспективні стратегії та методи управління, спрямовані на оптимізацію логістичних витрат підприємства (на прикладі компанії «KÜEHNE + NAGEL»);
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління логістичними витратами на підприємстві на основі використання передових технологій, спрямованих на оптимізацію витратних процесів і підвищення показників фінансової діяльності компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними витратами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти аналізу методів, інструментів та підходів до планування, організації, контролю, оптимізації витрат підприємства на логістичні операції; мотивації персоналу до зниження таких витрат на підприємстві на прикладі компанії «KÜEHNE + NAGEL» як є однієї з найбільших міжнародних транспортно-логістичних компаній.

Методи дослідження. У процесі вирішення поставлених завдань застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: індукції та дедукції, групування, абстрагування та аналогії, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, абстрагування, моделювання. Системний підхід

та логічний аналіз застосовано для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій з удосконалення системи управління логістичними витратами на підприємстві. Застосування групування, формування таблиць, графіків сприяло наочному поданню результатів дослідження, дозволяючи ефективно аналізувати та оцінювати різні аспекти процесу формування логістичних витрат компанії. Використання методу наукової абстракції, аналізу та синтезу, системного підходу надало можливість обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління логістичних витрат підприємства.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких висвітлюються питання аналізу логістичних витрат підприємства; нормативно-правові акти України; фінансова звітність підприємства.

Емпірична база дослідження ґрунтується на статистичній звітності результатів діяльності компанії «KÜHNNE + NAGEL».

Практичне значення результатів даного дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління логістичними витратами компанії «KÜHNNE + NAGEL»; визначені економічних переваг, які можуть бути отримані від впровадження цих заходів з метою підвищенню ефективності управління підприємством. Розроблені рекомендації допоможуть оптимізувати витрати на транспортування, складування, закупівлю та інші логістичні процеси, знизити витрати і підвищити його фінансову стійкість. Використання запропонованих методів аналізу дозволить підприємствам ефективніше планувати свої логістичні витрати та покращити прийняття управлінських рішень у сфері логістики.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 46 найменувань. Робота містить 5 рисунків, 13 таблиць. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 100 сторінок друкованого тексту, з них 94 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Роль управління логістичними витратами в підприємницькій діяльності

Управління логістичними витратами є однією з ключових складових ефективного функціонування підприємства, оскільки ці витрати мають значний вплив на загальну економічну результативність бізнесу. Логістика охоплює різноманітні аспекти: від транспортування і складування до управління запасами та обробки замовлень, що робить її важливою для досягнення конкурентних переваг. Витрати на логістику займають важливе місце в загальній структурі витрат підприємства. Їх оптимізація може суттєво знизити загальні операційні витрати, покращити фінансові результати і забезпечити стабільність бізнесу. Враховуючи динамічність сучасного ринку менеджмент підприємства розуміє важливість ефективного управління логістичними витратами для підвищення його рентабельності та здатності адаптуватися до змін. Роль управління логістичними витратами полягає також у своєчасній реакції на них в умовах нестабільності постачання, зростання цін на паливо, коливаннях тарифів і інших економічних чинників, що впливають на витрати. Застосування сучасних методів оптимізації витрат дозволяє підприємствам не тільки скорочувати витрати, а й підвищувати рівень обслуговування клієнтів, що є основою для створення додаткових конкурентних переваг. Впровадження ефективних стратегій управління логістичними витратами дозволяє також підвищити оперативну гнучкість і ефективність підприємства [1; 2].

Управління логістичними витратами є важливою складовою успіху будь-якого підприємства, оскільки ефективне управління витратами дозволяє знизити загальні витрати, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити оптимальне використання ресурсів.

Логістичні витрати включають широкий спектр елементів, що охоплюють всі етапи логістичного процесу: від закупівлі товарів до їх доставки кінцевим споживачам. Оскільки логістика безпосередньо впливає на вартість товару та рівень сервісу для клієнтів, важливо ретельно управляти кожним етапом цього процесу [1; 3]. На рис. 1.1. відображено структуру логістичних витрат підприємства.

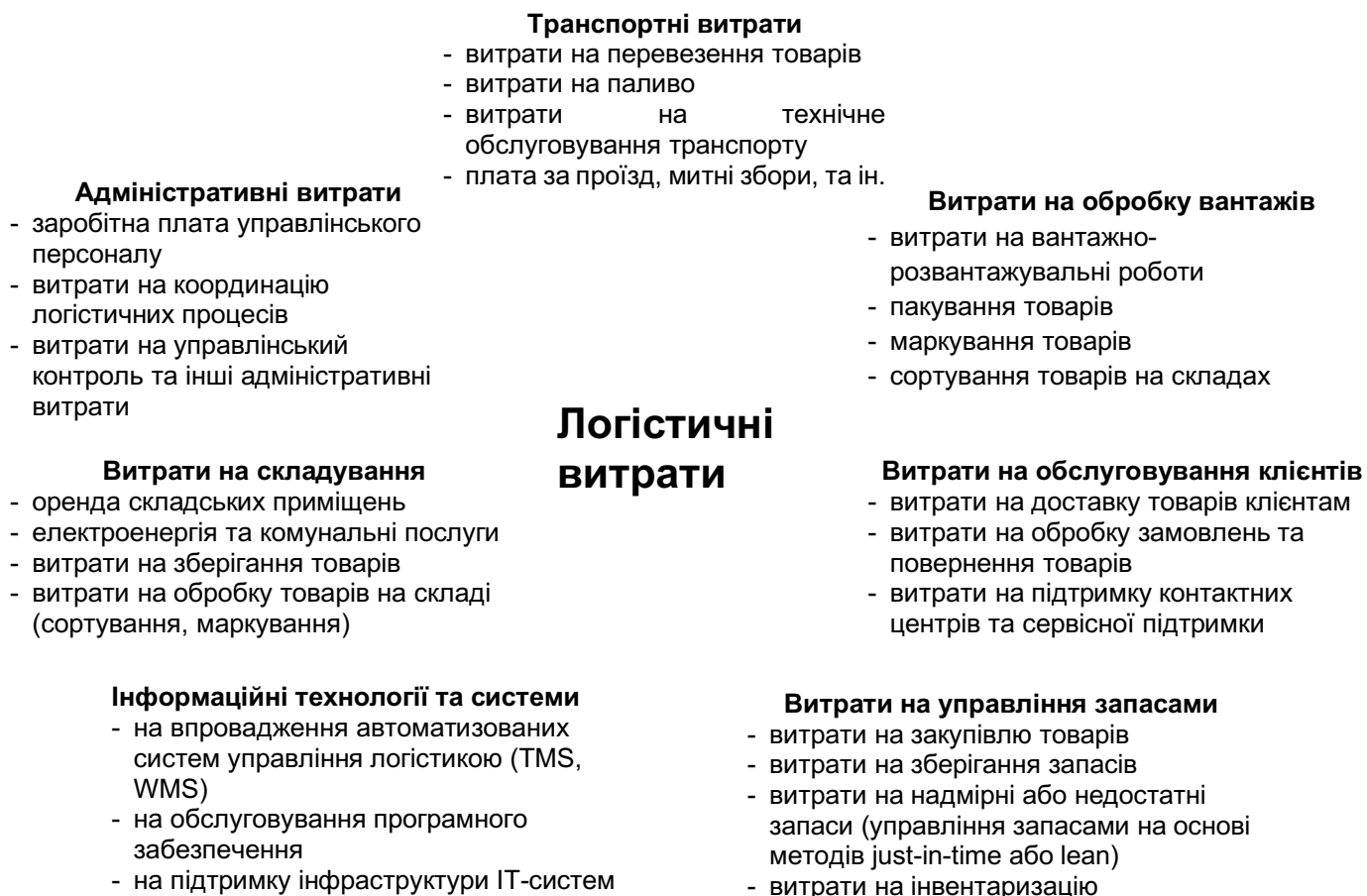


Рис. 1.1. Структура логістичних витрат підприємства.

Джерело : складено автором на основі [4; 5]

Одну з основних частин логістичних витрат складають витрати на транспортування. Вони включають: вибір транспорту, паливо, заробітну плату водіїв, технічне обслуговування транспортних засобів, митні збори та плату за проїзд. Важливість оптимізації транспортування полягає в тому, що ефективне управління цими витратами може значно знизити загальну вартість доставки

товарів. Вибір найекономічнішого транспорту, удосконалення логістичних маршрутів і зменшення витрат на паливо дозволяють скоротити час транспортування та підвищити ефективність. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції та конкурентоспроможність компанії. Також до витрат на транспортування входять організація перевезень, обслуговування транспортних засобів і відшкодування за затримки або пошкодження товарів. Підвищення рівня автоматизації в управлінні транспортуванням дозволяє досягти більшої точності та зменшити людський фактор у процесі доставки.

Витрати на складування товарів включають оренду складів, комунальні послуги, витрати на охорону та оплату праці персоналу, який здійснює зберігання і управління запасами. Склади повинні бути ефективно організовані для забезпечення мінімальних витрат на зберігання та обробку товарів. Використання сучасних технологій управління запасами дозволяє знижувати витрати на складування, оптимізуючи використання складських площ.

Витрати на обробку вантажів пов'язані з вантажно-розвантажувальними роботами, пакуванням, маркуванням та сортуванням товарів. Ці витрати можна значно зменшити, застосовуючи автоматизовані системи та удосконалюючи процеси обробки вантажів.

Витрати на управління запасами включають закупівлю, зберігання та обробку товарних запасів. Важливим аспектом є визначення оптимальних рівнів запасів для уникнення дефіциту чи надлишку товарів, що потребує постійного контролю і адаптації до змін на ринку.

Інформаційні технології та системи є важливим інструментом у зниженні витрат, автоматизуючи процеси і забезпечуючи точність обробки даних. Системи управління транспортуванням (TMS) і складуванням (WMS) дозволяють підвищити ефективність логістичних процесів і зменшити витрати на управління.

Витрати на обслуговування клієнтів включають доставку товарів, обробку замовлень, повернення товарів і підтримку клієнтського сервісу. Підвищення якості обслуговування клієнтів та покращення процесів взаємодії допомагають зменшити витрати та підвищити рівень задоволення споживачів.

Адміністративні витрати охоплюють витрати на заробітну плату управлінців, координацію і контроль всіх етапів логістичних процесів. Ефективне управління адміністративними витратами забезпечує належне функціонування всієї логістичної системи.

Усі ці елементи взаємопов'язані та утворюють комплекс, від якого залежить ефективність операцій і прибутковість компанії. Оптимізація кожного з цих елементів дозволяє зменшити загальні логістичні витрати і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Логістичні системи є складними економічними системами, що включають багато елементів, які взаємодіють між собою для забезпечення ефективного виконання логістичних процесів. Однією з основних властивостей таких систем є складність, яка проявляється у великій кількості елементів і взаємодіях між ними, що створює значну невизначеність у процесах управління.

Логістичні системи мають ієрархічну структуру, де елементи нижчого рівня підпорядковуються елементам вищого рівня, що дозволяє зберігати організаційну цілісність та забезпечує ефективність управління на різних етапах логістичного ланцюга. Цілісність є ще однією важливою характеристикою логістичних систем, оскільки їх ефективне функціонування можливе лише за умови взаємодії всіх елементів і виконання загальної цільової функції. Кожен елемент системи, від транспорту до складування, вносить свій вклад у досягнення загальних цілей, що не може бути реалізовано лише окремими частинами.

Структурованість логістичних систем також відіграє важливу роль, оскільки наявність чіткої організаційної структури дозволяє ефективно розподіляти ресурси, управляти процесами та координувати роботу різних підсистем.

Логістичні системи мають рухливість, що виявляється в їх здатності змінювати параметри під впливом зовнішнього середовища, наприклад, змін у попиті, коливаннях цін або політичних та економічних факторах.

Вони також є непередбачуваними та унікальними в кожному конкретному випадку, оскільки умови їх функціонування можуть варіюватися залежно від численних факторів, таких як регіональні відмінності, інфраструктура та конкретні

вимоги замовників. Невизначеність у поведінці логістичних систем вимагає постійного моніторингу та аналізу для передбачення можливих ризиків і адаптації до змін. Адаптивність є ключовою властивістю логістичних систем, оскільки вони здатні змінювати свою структуру і вибирати оптимальні варіанти поведінки відповідно до нових цілей або під впливом зовнішніх змін. Це дозволяє їм бути гнучкими і реагувати на зміни умов, зберігаючи ефективність та здатність досягати поставлених цілей навіть у змінному середовищі. Адаптивність забезпечує здатність системи до розвитку та вдосконалення, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку та в технологічному середовищі. Отже, логістичні системи мають комплексну структуру, що дозволяє їм функціонувати на високому рівні ефективності, незважаючи на постійні зміни та складнощі [6].

Логістичні витрати можна трактувати як витрати, що виникають в процесі виконання логістичних операцій і процесів. Таких як транспортування, складування, пакування, обробка замовлень, управління запасами, митне оформлення, витрати на інфраструктуру і технології, необхідних для ефективної організації цих процесів. Вони включають прямі витрати (наприклад, витрати на паливо, заробітну плату працівників) і непрямі витрати (наприклад, витрати на управлінські та адміністративні функції). Логістичні витрати є важливою частиною загальних витрат підприємства і впливають на його конкурентоспроможність та рентабельність [7].

Управління логістичними витратами - це процес планування, контролю, аналізу та оптимізації витрат, пов'язаних із виконанням логістичних операцій (транспортування, складування, управління запасами, обробка вантажів і доставки товарів). Основною метою управління є зниження витрат при збереженні або покращенні якості обслуговування та ефективності всіх логістичних процесів. Це включає в себе аналіз кожного етапу логістичного ланцюга для виявлення неефективностей, що можуть призвести до зайвих витрат, а також пошук способів їх оптимізації [7].

Управління логістичними витратами є важливою складовою частиною загальної стратегії управління підприємством. Це процес, який включає в себе різні концептуальні підходи, орієнтовані на зменшення витрат та підвищення ефективності логістичних операцій. Вибір того чи іншого підходу залежить від конкретних умов

діяльності компанії, її бізнес-моделі та зовнішнього середовища. Основні концептуальні підходи до управління логістичними витратами, їх особливості та ключові аспекти, на які необхідно звертати увагу при їх реалізації, відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Концептуальні підходи до визначення управління логістичними витратами підприємства

№	Концептуальний підхід	Опис підходу	Результат
1	Підхід на основі витрат	Сфокусований на мінімізації витрат на кожному етапі логістичного процесу.	Зниження витрат на транспортування, складування, обробку вантажів.
2	Підхід на основі цінності	Орієнтований на забезпечення високої цінності послуг для клієнтів при мінімізації витрат.	Оптимізація процесів без шкоди для якості обслуговування, поліпшення ефективності.
3	Підхід на основі інтеграції процесів	Охоплює всі етапи логістичного ланцюга від постачальників до кінцевих споживачів, сприяючи злагодженій роботі різних підсистем.	Інтеграція транспорту, складування, управління запасами для зниження загальних витрат.
4	Підхід на основі стійкості	Спрямований на досягнення стійкості логістичних процесів за рахунок мінімізації ризиків, що можуть вплинути на витрати.	Управління ризиками, оптимізація в умовах невизначеності та коливань на ринку.
5	Підхід на основі адаптації	Здатність змінювати стратегії та процеси у відповідь на зовнішні зміни і нові умови, що дозволяє зменшити витрати в динамічному середовищі.	Адаптація до змін у зовнішньому середовищі, збереження гнучкості в управлінні витратами.
6	Підхід на основі технологій	Використання автоматизованих систем для зниження людських помилок і збільшення точності обліку витрат, що призводить до ефективнішого управління.	Впровадження сучасних інформаційних технологій (TMS, WMS) для зменшення витрат на управління логістикою.
7	Підхід на основі взаємодії з партнерами	Орієнтований на ефективну співпрацю з постачальниками, перевізниками та іншими партнерами для зниження витрат на спільні логістичні процеси.	Розвиток партнерських відносин, укладання вигідних контрактів для зниження витрат на транспортування і складування.

Джерело : складено автором на основі [8; 9; 10]

Концепція управління логістичними витратами спрямована на ефективне управління всіма процесами, пов'язаними з транспортуванням, складуванням, зберіганням і доставкою товарів. Вона передбачає ідентифікацію всіх етапів логістичних операцій, що включають збирання замовлень, управління запасами, транспортування, доставку та інші важливі етапи. Визначення потреби у ресурсах і витратах на кожен етап є важливим аспектом для ефективного управління. Оцінка якості і швидкості виконання процесів допомагає оптимізувати логістичні витрати та покращити їх ефективність. Основним завданням управління логістичними витратами є [11]:

- планування;
- контроль;
- оптимізація витрат на кожному етапі логістичного процесу.

У процесі планування підприємство повинно розробити стратегію для управління витратами, визначивши потребу в ресурсах та витратах для кожного етапу. Контроль витрат дозволяє порівнювати фактичні витрати з бюджетними показниками та вчасно реагувати на відхилення, що дозволяє уникнути неефективних витрат. Оптимізація логістичних витрат є важливим завданням для забезпечення високої ефективності логістичних процесів. Застосування різних інструментів, таких як автоматизація, вдосконалення маршрутів, ефективне управління запасами та інтеграція нових технологій дозволяє знизити витрати без шкоди для якості обслуговування. Управління логістичними витратами є постійним процесом, що вимагає адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов підприємства. Зниження витрат на логістичні процеси без зниження якості є основною метою для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Управління логістичними витратами є важливою складовою частиною ефективної логістичної стратегії підприємства. Зниження витрат на логістичні процеси дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії, поліпшити її фінансові результати та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Для досягнення цієї мети необхідно виконувати ряд функцій, серед яких планування

витрат, контроль, оптимізація, аналіз, прогнозування та управління запасами. Кожна з цих функцій має свою специфіку та значення, але всі вони сприяють зниженню витрат при одночасному збереженні високої якості логістичних послуг. У табл. 1.2. представлені основні функції управління логістичними витратами, що допомагають підприємствам ефективно організувати та оптимізувати свої логістичні процеси.

Таблиця 1.2

Функції управління логістичними витратами підприємства

Функція	Опис
Планування витрат	Визначення та прогнозування витрат на різні етапи логістичних процесів (транспортування, складування, обробка замовлень тощо). Розробка стратегії управління витратами.
Контроль витрат	Моніторинг фактичних витрат на кожному етапі логістичного процесу, порівняння їх з плановими показниками та своєчасне коригування.
Оптимізація витрат	Використання різних інструментів для зменшення витрат, таких як автоматизація, оптимізація маршрутів, зменшення обсягів запасів, вдосконалення складських процесів.
Аналіз витрат	Оцінка витрат на кожному етапі логістичного ланцюга, виявлення зон неефективності та визначення можливих шляхів зниження витрат.
Прогнозування витрат	Прогнозування майбутніх витрат на основі аналізу історичних даних, сезонних коливань та змін зовнішніх факторів (ціни на паливо, митні тарифи, тощо).
Управління запасами	Визначення оптимальних рівнів запасів для мінімізації витрат на їх зберігання, забезпечення безперервного постачання та уникнення надмірних або недостатніх запасів.
Управління транспортними витратами	Оптимізація витрат на транспортування шляхом вибору найбільш ефективних маршрутів, вибору комбінованих видів транспорту та зниження витрат на паливо.
Інформаційне забезпечення	Використання інформаційних систем для збору, обробки та аналізу даних про витрати на кожному етапі логістики, що дозволяє оперативно приймати рішення щодо оптимізації.
Забезпечення якості обслуговування	Підвищення ефективності логістичних процесів без шкоди для якості обслуговування клієнтів, щоб забезпечити своєчасну доставку товарів при мінімальних витратах.

Джерело: складено автором на основі [12].

Управління логістичними витратами є комплексним процесом, що вимагає системного підходу і використання різноманітних інструментів. Планування, контроль, оптимізація та аналіз витрат дозволяють знизити їх рівень без шкоди для якості логістичних послуг, що є важливим фактором для забезпечення сталого розвитку підприємства. Ефективне управління витратами дає можливість досягти значної економії, поліпшити процеси доставки товарів та зменшити непотрібні витрати, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Управління логістичними витратами необхідне для забезпечення ефективної та економічно вигідної діяльності підприємства. Це дозволяє знизити загальні витрати на транспортування, складування, обробку вантажів і обслуговування клієнтів, що в свою чергу підвищує прибутковість компанії. Завдяки належному управлінню можна оптимізувати ланцюг постачання, зменшуючи надмірні витрати на запаси та їх зберігання. Програмне забезпечення та автоматизація процесів допомагають точніше прогнозувати потреби та зменшують ризики виникнення помилок. Це дозволяє зменшити витрати на персонал, технічне обслуговування та паливо, а також підвищити швидкість обробки замовлень. У результаті компанія може швидше реагувати на зміни на ринку, адаптуючи свої логістичні процеси до нових умов.

Ефективне управління логістичними витратами забезпечує зниження витрат на кожному етапі логістичного ланцюга, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Підприємство може зменшити витрати на транспортування, оптимізуючи маршрути, вибираючи найкращі види транспорту і знижуючи витрати на паливо. Також це дозволяє зменшити час доставки та зберігання товарів, що підвищує рівень задоволення клієнтів. Окрім того, оптимізація складування допомагає знизити витрати на оренду приміщень і забезпечити точніше управління запасами.

Неефективне управління логістичними витратами призводить до збільшення витрат на транспортування та складування, що може значно знизити прибутковість компанії. Наприклад, неправильний вибір транспорту, неефективне використання складів чи надмірні запаси товарів можуть призвести до значних фінансових втрат.

Погано організовані логістичні процеси можуть спричинити затримки, втрачені можливості для продажу, а також зниження довіри з боку клієнтів. У кінцевому підсумку це може призвести до погіршення фінансового становища компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, управління логістичними витратами є критично важливим для підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність. Оптимізація витрат на кожному етапі логістичного процесу сприяє зниженню загальних витрат, підвищенню ефективності бізнесу і покращенню взаємодії з клієнтами. Чим ефективніше керується ланцюг постачання, тим більше вигоди може отримати підприємство від знижки на витрати. Підприємства, які зосереджуються на оптимізації логістичних витрат, мають більше шансів на довгостроковий успіх на ринку.

1.2. Класифікація логістичних витрат підприємства

Класифікація логістичних витрат є важливим інструментом для ефективного управління і контролю за витратами в межах логістичних процесів. Вона дозволяє чітко структурувати всі витрати, пов'язані з транспортуванням, складуванням, обробкою вантажів, управлінням запасами та іншими аспектами логістики. Завдяки класифікації можна легко ідентифікувати кожен тип витрат, визначити його причини та вплив на загальний фінансовий результат компанії. Це дозволяє підприємствам точніше прогнозувати витрати і своєчасно реагувати на зміни в умовах ринку.

Класифікація також допомагає в оптимізації витрат, оскільки дозволяє аналізувати ефективність кожного з етапів логістичного процесу. Наприклад, можна визначити, які елементи транспортування або складування є найбільш затратними і потребують покращення. Це дозволяє зосередити увагу на оптимізації найбільш витратних ланок ланцюга поставок, що дає можливість знизити загальні

витрати. Завдяки класифікації підприємства можуть точніше планувати свої бюджети, зменшуючи ризики перевищення витрат [13].

Класифікація логістичних витрат сприяє покращенню прозорості фінансових операцій і підвищує точність фінансових звітів. Вона дозволяє керівництву підприємства швидко оцінити, які аспекти логістичних процесів вимагають більшої уваги або корекції. Така структура сприяє кращому моніторингу змін в динаміці витрат і допомагає знаходити шляхи для їх мінімізації. Класифікація допомагає розподілити витрати між різними підрозділами підприємства, що дозволяє ефективно контролювати їх на різних рівнях організації [13].

Завдяки класифікації можна провести детальний аналіз витрат по окремих категоріях. Наприклад, порівнюючи витрати на різні види транспорту або на різні типи складів. Це дає можливість не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити рівень взаємодії з постачальниками та партнерами, виявляючи можливості для зниження витрат через перегляд умов контрактів або співпраці. Отже, класифікація логістичних витрат є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і досягнення високого рівня ефективності в роботі підприємства.

Параметри класифікаційних характеристик логістичних витрат є ключовими для аналізу та оптимізації логістичних процесів. У тематичних дослідженнях такі витрати зазвичай пов'язані з основними логістичними функціями, такими як складування, транспортування, обробка вантажів та управління запасами. Ці параметри дозволяють оцінити ефективність координації господарських операцій, які забезпечують рух товарів по ланцюгу постачання.

На макроекономічному рівні логістичні витрати найчастіше розглядаються у контексті вартості транспортування вантажів. Цей аспект є важливим для національної економіки, оскільки впливає на формування собівартості товарів, конкурентоспроможність підприємств та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. Вартісний вираз операцій з транспортування дозволяє оцінити вплив логістики на економіку країни в цілому.

Логістичні витрати на рівні підприємств класифікуються за кількома ключовими параметрами. Одним із них є просторовий аспект, який включає витрати, пов'язані з переміщенням товарів між різними географічними точками. Часовий аспект охоплює витрати, які виникають через затримки або необхідність забезпечення швидкої доставки. Ці характеристики є базовими для аналізу витрат на транспортування.

Координація діяльності різних підрозділів підприємства є важливим фактором для зниження логістичних витрат. Видатки на управління логістикою включають організацію ефективної роботи складів, транспортного обслуговування, а також системи управління запасами. Оптимізація цих витрат дозволяє підвищити загальну ефективність підприємства.

Важливим параметром класифікації є тип витрат. Наприклад, прямі витрати включають вартість палива, оплату праці водіїв, оренду складів, а непрямі витрати можуть включати витрати на інформаційні системи або адміністративну діяльність. Такий підхід допомагає точніше аналізувати і розподіляти витрати між різними логістичними функціями. Класифікація також враховує постійні та змінні витрати. Постійні витрати, наприклад, оренда складів, залишаються стабільними, тоді як змінні, як-от витрати на паливо, залежать від обсягу операцій. Розуміння цього розподілу дозволяє більш точно прогнозувати витрати.

Ключовими параметрами класифікації є також функціональні витрати, пов'язані з конкретними етапами логістичного процесу. Це можуть бути витрати на транспортування, складування або обробку вантажів. Такий поділ полегшує аналіз та оптимізацію кожної функції окремо.

Управління логістичними витратами також включає стратегічні аспекти, такі як вибір транспорту, планування маршрутів та інтеграція сучасних інформаційних технологій. Ці фактори визначають ефективність та конкурентоспроможність компанії на ринку [14].

Таким чином, класифікаційні характеристики логістичних витрат забезпечують комплексний підхід до їх аналізу. Вони допомагають підприємствам краще розуміти структуру витрат, визначати ключові чинники їхнього зростання та

знаходити шляхи оптимізації. Це сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій і поліпшенню фінансових результатів.

В економічній літературі існують різні підходи до виділення ознак класифікації логістичних витрат, які відрізняються за кількістю та назвами. Це свідчить про багатогранність і складність поняття логістичних витрат, різні акценти у вивченні цієї тематики.

Один з найпоширеніших способів систематизації логістичних витрат – це їх розподіл на прямі та непрямі витрати на логістику, виходячи з їх функціонального призначення (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Класифікація витрат на організацію логістики підприємства

	Функціональне призначення	Накладні витрати
Прямі втрати	Транспортні витрати; перевезення вантажів; складування; витрати на опрацювання замовлення	Проведення інвентаризації; операційна витрати; витрати пов'язані з втратою часу
Непрямі втрати	Витрати на упаковку, включаючи матеріальні витрати; витрати на логістичне обладнання, приміщення та капітальні витрати; витрати на адміністрування; витрати пов'язані з підтримкою функцій логістики	Витрати на втрачених продажах; витрати на рівень обслуговування споживачів; витрати на неринкові товари

Джерело: [15]

У складі логістичних витрат процесу постачання виділяють такі складові, як витрати на утримання персоналу відділу постачання, що включають оплату праці, соціальні внески та інші витрати.

Важливою частиною є витрати на відрядження працівників постачання, що виникають під час укладання договорів або вирішення організаційних питань. Посередницькі витрати, які виникають у процесі співпраці з посередниками, також

є невід'ємною складовою. До витрат процесу постачання належать витрати, зумовлені затримками у виробництві через постачання, які можуть негативно впливати на загальну ефективність підприємства.

Витрати заміщення виникають у разі необхідності заміни дефектних чи відсутніх компонентів. До складу витрат також входять витрати на приймання продукції і підготовку її до виробничого споживання, що включають перевірку якості, сортування та інші підготовчі роботи. Витрати на подання та оформлення замовлень, а також на укладання договорів із постачальниками є значною частиною загальних логістичних витрат.

Витрати на підтримку контактів з постачальниками забезпечують ефективну комунікацію та координацію. До цього переліку входять витрати на вибір і оцінку постачальників, які включають аналіз їхньої надійності, фінансової стабільності та відповідності вимогам.

Л. П. Радецька та Ю. В. Єгорова пропонують включати до складу логістичних витрат транспортні витрати, зокрема витрати на паливо, мастильні матеріали, технічне обслуговування, поточний ремонт рухомого складу. Вони також враховують витрати на утримання виробничо-технічної бази транспорту та транспортної інфраструктури. Додатково виділяються витрати на пошук, аналіз і вибір оптимальних груп постачальників, які забезпечують ефективність закупівельної діяльності. Важливими є витрати на контроль виконання постачальниками умов договору, які забезпечують дотримання всіх домовленостей [16].

Підхід Окландер М. А. до класифікації логістичних витрат є комплексним і охоплює різноманітні аспекти логістичних процесів, що дозволяє підприємствам ефективно аналізувати свої витрати та оптимізувати діяльність. Важливим елементом підходу є виділення витрат на оформлення замовлень і вибір постачальника, що включає витрати на пошук інформації, переговори та укладання договорів. Враховуються витрати на підтримку контактів з постачальниками, які забезпечують ефективну комунікацію та оперативне вирішення питань у процесі співпраці. До транспортних витрат належать витрати на доставку, які включають

оплату транспорту, пального та супутніх послуг. Також враховуються витрати на вантажно-розвантажувальні і транспортно-складські роботи, що забезпечують переміщення товарів між етапами логістичного ланцюга. Витрати на складання графіків виробництва спрямовані на забезпечення злагодженої роботи виробничих і логістичних процесів.

Підхід охоплює витрати на переналагодження обладнання, що виникають у процесі зміни виробничих налаштувань для адаптації до нових замовлень або змін у виробничих планах. Виділяються витрати на внутрішньозаводські переміщення, які забезпечують транспортування матеріалів та компонентів у межах виробничого підприємства. Значну частину витрат складають витрати на складування, що охоплюють оренду або утримання складів, а також управління запасами. Особливу увагу приділено витратам на підтримку контактів із споживачами, які включають взаємодію з клієнтами, обробку замовлень, післяпродажне обслуговування та підтримку зворотного зв'язку. Важливим аспектом є також втрати прибутку в результаті невикористаних можливостей, які виникають через неефективне використання ресурсів, збої у логістичних процесах або невідповідність виробничих потужностей попиту [17].

Ця класифікація дозволяє деталізувати логістичні витрати і виділити їх основні компоненти, що сприяє розробці заходів для їх оптимізації. Завдяки цьому підходу підприємства можуть ефективніше планувати свої логістичні операції, підвищувати продуктивність і зменшувати витрати. Окрім того, ця класифікація допомагає оцінити реальний вплив логістики на загальну ефективність бізнесу, ідентифікувати ключові проблеми та розробити стратегії їх вирішення.

Ще один підхід до класифікації логістичних витрат підприємства наведено в табл. 1.4. Класифікація логістичних витрат є багатогранним інструментом для детального аналізу витрат, які виникають у процесі логістичної діяльності. Логістичні витрати поділено за різними класифікаційними ознаками. Такими як функціональна ознака, операційна діяльність, види витрат, місце їх виникнення, динаміка, періодичність, економічний зміст та інші аспекти.

Цей підхід дозволяє більш точно оцінити витрати на кожному етапі логістичного процесу, починаючи від постачання і виробництва до збуту готової продукції. Завдяки поділу на прямі, непрямі, матеріальні та нематеріальні витрати, а також врахуванню їх регулярності, планування і регульованості, менеджери отримують інструмент для підвищення ефективності управління ресурсами. Зокрема, функціональна класифікація підкреслює важливість виділення витрат на закупівлю,

Таблиця 1.4

Класифікація логістичних витрат підприємства

Класифікаційна ознака	Види логістичних витрат
За функціональною ознакою	Витрати постачання: - закупівлі; - транспортні; - на утримання складських приміщень і обладнання; - зберігання; - вантажопереробки; - адміністративно-управлінські.
	Виробничі витрати: - управління виробничими процедурами; - внутрішньозаводського переміщення; - управління запасами незавершеного виробництва; - контролю; - вантажопереробки; - адміністративно-управлінські.
	Збутові витрати: - управління процедурами замовлень; - транспортні; - управління запасами готової продукції; - утримання складського господарства; - повернення готової продукції.
За операційною ознакою	- витрати оформлення замовлення; - витрати виготовлення продукту; - витрати вантажно-розвантажувальних робіт; - транспортні витрати.
За видами витрат	Матеріальні витрати: - амортизаційні відрахування; - матеріали, паливо, енергія; - сторонні матеріальні послуги; - Оплата праці.
	Нематеріальні витрати: - послуги; - залучення стороннього капіталу; - грошові виплати у вигляді податків і платежів.
За місцем виникнення	- Відділ постачання; - Відділ збуту; - Виробничі підрозділи; - Транспортні підрозділи; - Склади.
За можливістю віднесення на носії	- Витрати на виріб; - Витрати на замовлення; - Витрати на операцію.
За динамікою потокового процесу	- Постійні витрати.
За періодичністю вкладень	- Поточні витрати; -Одноразові витрати.
За основними компонентами логістичних процесів	- Витрати на фізичне просування матеріального потоку; - Витрати на супутні процеси.

Продовження Таблиці 1.4

По відношенню до виробничого процесу	- Виробничі витрати; - Невиробничі витрати.
За ступенем агрегування	- Загальні витрати; - Витрати на одиницю логістичного процесу.
За відображенням у звітності	- Явні витрати; - Неявні витрати.
За ступенем регульованості	- Повністю регульовані витрати; - Частково регульовані витрати; - Слабо регульовані витрати.
За частотою виникнення	- Регулярні витрати; - Разові витрати.
По можливості охоплення планом	- Заплановані витрати; - Неплановані витрати.
За можливістю впливу на управлінські рішення	- Релевантні; - Нерелевантні.
За економічним змістом	- На використання виробничих факторів і оплату праці; - Фінансові витрати. - Форс-мажорні витрати. - Витрати упущеної вигоди.

Джерело : [18]

транспорт, зберігання та управлінські процеси. Водночас аналіз витрат за місцем їх виникнення сприяє оптимізації роботи окремих підрозділів. Підхід до виділення витрат за можливістю впливу на управлінські рішення дозволяє зосередитися на релевантних витратах, що мають безпосереднє значення для стратегічного планування. Узагальнюючи, можна відмітити, що дана класифікація надає системний підхід до управління логістичними витратами, сприяючи їх оптимізації, зниженню собівартості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація логістичних витрат є невід'ємною частиною ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. Вона дозволяє систематизувати витрати, що виникають у різних етапах логістичного ланцюга, починаючи від постачання і закінчуючи доставкою готової продукції споживачам. Різноманітність класифікаційних ознак, таких як функціональна, операційна, видова, місце виникнення тощо, відображає складність і багатогранність логістичних витрат. Це забезпечує глибокий аналіз кожного виду витрат, що сприяє виявленню основних джерел неефективності та можливостей для оптимізації.

Застосування різних підходів до класифікації логістичних витрат дозволяє підприємствам більш точно планувати бюджет, контролювати витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Функціональна класифікація, наприклад,

допомагає виділити витрати на закупівлі, транспорт, складування та управління запасами, що дозволяє зосередитися на оптимізації найбільш затратних напрямків. Операційна класифікація сприяє розумінню витрат, пов'язаних з конкретними логістичними операціями, такими як оформлення замовлень чи транспортування вантажі.

Класифікація за видами витрат дозволяє розмежувати матеріальні та нематеріальні витрати, що надає можливість більш ефективно розподіляти ресурси та впроваджувати заходи щодо їхнього зменшення. Витрати за місцем виникнення допомагають ідентифікувати витрати, пов'язані з конкретними підрозділами підприємства, що сприяє оптимізації роботи кожного з них. Крім того, класифікація за ступенем регульованості та частотою виникнення дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни в умовах ринку та внутрішніх процесах.

Ефективна класифікація логістичних витрат забезпечує прозорість фінансових операцій, підвищує точність фінансових звітів та сприяє підвищенню загальної економічної ефективності підприємства. Вона дозволяє виявити та усунути зайві витрати, оптимізувати використання ресурсів та підвищити продуктивність логістичних процесів.

Таким чином, класифікація логістичних витрат є ключовим інструментом для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, стабільного фінансового становища та сталого розвитку підприємства на ринку. Вона не тільки сприяє зниженню загальних витрат, але й покращує управлінську ефективність, дозволяючи підприємствам більш точно та стратегічно планувати свою діяльність. Це важливий елемент сучасного логістичного менеджменту, який допомагає підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів при мінімальних витратах.

1.3. Методи аналізу та оцінки логістичних витрат підприємства

Аналіз логістичних витрат на підприємствах є важливим елементом управління, який сприяє оптимізації процесів та підвищенню ефективності всієї

логістичної системи. Постійний моніторинг таких витрат дозволяє підприємствам забезпечити раціональне використання ресурсів і зниження операційних витрат.

Одним із ключових завдань аналізу є вибір оптимального вирішення часткових питань у логістичній системі, що передбачає оцінку альтернативних підходів до організації транспортування, зберігання та управління запасами. Це включає порівняння витрат за різними методами доставки, оренди складських приміщень чи використання технологій автоматизації [19; 20].

Другий важливий аспект — облік економічного ефекту заходів щодо оптимізації логістики. Наприклад, впровадження системи управління складом (WMS) може зменшити витрати на зберігання і скоротити час обробки замовлень, хоча початкові витрати можуть бути значними. Такий облік дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності впровадження змін [20].

Третім завданням є оцінка окупності витрат на логістичні процеси, яка дозволяє визначити, наскільки швидко інвестиції в удосконалення логістики компенсуються за рахунок зменшення витрат і підвищення продуктивності. Наприклад, витрати на оновлення транспортного парку можна порівнювати з економією на ремонті та зменшенням часу простою [20].

Окрему увагу слід приділити визначенню пріоритетності вдосконалення логістичних процесів. Це дозволяє спрямувати зусилля на найбільш витратні або проблемні етапи, такі як управління запасами чи зниження витрат через неефективне транспортування. Також варто враховувати мотивацію працівників, залучених до логістичних процесів, через створення стимулюючих програм [20].

Аналіз логістичних витрат дозволяє підприємствам виявляти слабкі місця. Наприклад, зайві витрати на складування чи нераціональні маршрути транспортування і оперативно їх усувати. Крім того, такий аналіз дає змогу враховувати зовнішні фактори, як-от зміни вартістю палива, вплив конкуренції або нові вимоги споживачів [20].

Методи аналізу та оцінки логістичних витрат спрямовані на виявлення чинників, що впливають на їхній рівень, а також на розробку заходів для оптимізації витрат, а саме:

- метод порівняльного аналізу, який передбачає співставлення фактичних витрат із плановими або галузевими показниками для визначення відхилень.
- факторний аналіз допомагає оцінити вплив різних факторів, таких як обсяг перевезень, рівень складських запасів або зміни тарифів на транспорт, на загальні витрати.
- метод структурного аналізу використовується для розподілу витрат за різними елементами (транспортні, складські, адміністративні тощо) з метою ідентифікації найбільш витратних процесів.
- ABC-аналіз дозволяє визначити ключові витрати, які формують основну частину загальних логістичних витрат, і спрямувати зусилля на їх оптимізацію.
- XYZ-аналіз оцінює стабільність витрат у часі та допомагає приймати рішення щодо управління ними залежно від прогнозованості.
- метод аналізу "витрати-обсяг-прибуток" (CVP) визначає взаємозв'язок між логістичними витратами, обсягом перевезень чи виробництва та прибутковістю, що дає змогу знаходити оптимальні обсяги логістичних операцій.
- метод маржинального аналізу допомагає оцінити ефективність змінних витрат і їхній вплив на загальну собівартість.
- метод нормування витрат передбачає встановлення нормативів на основі історичних даних або галузевих стандартів для контролю та планування витрат.
- економіко-математичне моделювання дозволяє будувати моделі оптимізації логістичних процесів, враховуючи множину змінних і обмежень.
- метод SWOT-аналізу допомагає оцінити сильні й слабкі сторони поточної логістичної системи з точки зору витрат, а також знайти можливості для зниження витрат і запобігання ризикам.
- бенчмаркінг порівнює витрати підприємства з найкращими галузевими практиками, що сприяє впровадженню ефективних рішень.

- метод аналізу життєвого циклу витрат враховує всі витрати, пов'язані з логістичним процесом, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи доставкою готової продукції споживачу.
- імітаційне моделювання дозволяє оцінити вплив змін у логістичних процесах на витрати без реального впровадження таких змін.
- метод кореляційно-регресійного аналізу допомагає виявити залежності між витратами та іншими показниками логістичної діяльності, такими як відстань перевезень або частота замовлень.

Усі ці методи сприяють комплексному аналізу витрат, дозволяючи підприємствам приймати ефективні управлінські рішення для зменшення логістичних витрат та підвищення конкурентоспроможності [21].

Сучасні інструменти аналізу дозволяють структурувати дані про логістичні витрати та приймати ефективні управлінські рішення. Регулярний моніторинг забезпечує зниження витрат, підвищення прозорості логістичних процесів.

Інтеграція аналізу логістичних витрат у загальну стратегію компанії дозволяє не лише оптимізувати окремі процеси, а й забезпечити загальну конкурентоспроможність логістичної системи. Наприклад, перехід на "зелену логістику" може зменшити витрати на енергоресурси і водночас покращити імідж компанії.

Важливим є системний підхід до аналізу, який враховує не лише прямі витрати (такі як паливо чи складське обладнання), але й непрямі (наприклад, втрати через несвоєчасну доставку чи низьку якість логістичного обслуговування). Такий підхід сприяє раціональному плануванню і створює основу для довгострокового зниження витрат.

Отже, аналіз логістичних витрат є критично важливим для підприємств, які прагнуть досягти стабільності, ефективності та відповідності ринковим вимогам. Він забезпечує не лише контроль над витратами, а й стимулює інновації у логістичних процесах.

У світовій практиці відомі такі методи обліку логістичних витрат: standart costing; direct costing; absorption costing [22; 23].

Метод standart costing є одним із ключових інструментів для управління логістичними витратами, що базується на попередньо встановлених стандартах витрат. Стандарти визначаються на основі історичних даних, нормативів або прогнозів, що дозволяє створити модель оптимальних витрат для виконання логістичних операцій. Основною метою цього підходу є порівняння стандартних витрат із фактичними, що виникають у процесі діяльності підприємства. Виявлені відхилення аналізуються для виявлення причин і пошуку шляхів їх усунення. Стандарти можуть охоплювати витрати на транспортування, складування, вантажно-розвантажувальні роботи, управління запасами та інші логістичні процеси. За допомогою standart costing компанія може забезпечити більш точне бюджетування та контроль за витратами, уникнувши перевитрат. Цей підхід сприяє підвищенню фінансової дисципліни, оскільки всі витрати чітко зіставляються із заданими нормативами. Аналіз відхилень дозволяє вчасно виявляти недоліки в управлінні логістикою, наприклад, низьку ефективність використання ресурсів або перевищення транспортних витрат.

Застосування standart costing є особливо корисним для великих підприємств із розгалуженою логістичною системою, де витрати важко контролювати без чіткої системи обліку. Метод також використовується для оцінки ефективності впровадження нових технологій або змін у логістичних процесах. Крім того, standart costing дає змогу оцінити роботу персоналу шляхом порівняння фактичних результатів із встановленими стандартами. Цей підхід підтримує процес прийняття управлінських рішень, забезпечуючи даними для розробки стратегій оптимізації витрат. Завдяки йому підприємство може визначити найбільш витратні ділянки в логістиці та розробити заходи для зниження витрат. Наприклад, за результатами аналізу можуть бути прийняті рішення про зміну постачальників, оптимізацію транспортних маршрутів або автоматизацію складських операцій. Однак standart costing має певні обмеження. Він залежить від точності стандартів, які можуть застаріти в умовах мінливого ринку. Аналіз відхилень вимагає додаткових ресурсів, що може стати тягарем для малого бізнесу. Однак, цей метод залишається

ефективним інструментом для управління логістичними витратами, підвищуючи прозорість і ефективність діяльності компанії [24].

Метод direct costing є підходом до обліку витрат, який концентрується виключно на змінних витратах, безпосередньо пов'язаних із логістичними процесами. Цей метод відокремлює змінні витрати (такі як транспортні витрати; витрати на зберігання; оплату праці персоналу, залученого до логістичних операцій; витрати на матеріали) від постійних витрат, які залишаються незмінними незалежно від обсягу діяльності. Основна мета direct costing — спрощення аналізу логістичних витрат і підвищення точності оцінки змінних витрат. Цей підхід дозволяє зосередитися на витратах, які змінюються залежно від обсягу продукції, що переміщується, зберігається чи доставляється. Постійні витрати, такі як оренда складів, амортизація обладнання або адміністративні витрати, не враховуються в розрахунках собівартості в рамках цього методу.

Direct costing надає можливість підприємствам краще розуміти, як змінні витрати впливають на прибутковість логістичних операцій. Він є корисним для короткострокового планування та прийняття рішень, наприклад, при виборі економічно вигідного маршруту доставки або способу зберігання. Оскільки постійні витрати не враховуються, цей підхід дозволяє спрощувати калькуляцію витрат на одиницю продукції чи замовлення. Цей метод широко використовується для аналізу точки беззбитковості, коли підприємство оцінює, який обсяг продажів потрібен для покриття змінних витрат і отримання прибутку. Він також застосовується для визначення доцільності виконання додаткових замовлень або запуску нових логістичних проектів. Перевагою direct costing є його простота і швидкість застосування, що особливо важливо для підприємств із високою динамікою операцій.

Водночас метод має і певні обмеження. Так він не враховує постійні витрати, що може призвести до неповної картини загальних витрат підприємства. Direct costing менш придатний для довгострокового фінансового планування, де необхідно враховувати всі витрати. Разом з тим, direct costing є ефективним інструментом для оперативного управління логістикою, зокрема в умовах швидких змін попиту або ринку. Він дозволяє швидко реагувати на зміни в структурі витрат і приймати рішення,

що сприяють зниженню змінних витрат. Цей підхід допомагає підприємствам забезпечити гнучкість і конкурентоспроможність у логістичних процесах [25; 26].

Метод *absorption costing* є підходом до обліку логістичних витрат, який враховує всі витрати, як змінні, так і постійні. Він дозволяє отримати повне уявлення про собівартість логістичних операцій, оскільки до аналізу включаються всі види витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, вантажопереробкою, оплатою праці, амортизацією обладнання, орендою складських приміщень і адміністративними витратами. *Absorption costing* забезпечує повне відображення загальних витрат підприємства, що є критично важливим для довгострокового фінансового планування та оцінки прибутковості. Цей метод підходить для компаній, які прагнуть аналізувати загальну вартість логістичних процесів та інтегрувати їх до загальної структури витрат. Оскільки всі витрати розподіляються між продукцією або послугами, метод *absorption costing* сприяє більш точному визначенню вартості кожного замовлення чи операції. Це особливо корисно для підприємств із багаторівневою логістичною інфраструктурою, де витрати можуть бути значно диференційовані.

Цей підхід є важливим для аналізу рентабельності, оскільки дозволяє включити постійні витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягів діяльності. Наприклад, витрати на утримання складів або амортизацію транспортного обладнання розподіляються між усіма операціями, що забезпечує реалістичне уявлення про загальні витрати. *Absorption costing* також допомагає встановлювати ціни на продукцію чи послуги з урахуванням усіх витрат, що є важливим для формування конкурентної стратегії.

Проте метод має свої обмеження, зокрема ускладнення розрахунків і можливість зниження ефективності у короткостроковій перспективі, коли аналіз змінних витрат є важливішим. Однією з переваг *absorption costing* є його відповідність вимогам бухгалтерського обліку та звітності, що дозволяє інтегрувати його результати у фінансові звіти підприємства. Метод забезпечує гнучкість у виборі підходів до обліку залежно від стратегічних цілей компанії [26; 27].

Цей метод корисний для великих підприємств, які потребують детального аналізу витрат у межах складних логістичних систем. Він дозволяє приймати стратегічні рішення щодо оптимізації постійних витрат і управління ресурсами. У

результаті absorption costing допомагає створити стійку фінансову основу для ефективного управління логістикою.

У табл. 1.5 наведено переваги та недоліки вищезазначених методів оцінки логістичних витрат.

Таблиця 1.5.

Порівняння та аналіз методів оцінки логістичних витрат підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Standard Costing	1. Встановлює стандарти, що дозволяє планувати витрати і оцінювати їх ефективність. 2. Спрощує облік завдяки заздалегідь визначеним витратам. 3. Виявляє відхилення для контролю та аналізу їх причин. 4. Допомагає в мотивації працівників для досягнення встановлених стандартів.	1. Потребує постійного оновлення стандартів через зміну умов ринку. 2. Може бути неточним через припущення щодо майбутніх витрат. 3. Не враховує детальних змін у постійних і змінних витратах.
Direct Costing	1. Фокусується на змінних витратах, що дозволяє швидко оцінювати їх вплив на прибутковість. 2. Простота в обчисленнях та адаптації до короткострокових рішень. 3. Полегшує прийняття рішень щодо маржинального доходу та цінової політики. 4. Підходить для аналізу окремих операцій або проектів.	1. Ігнорує постійні витрати, що може призвести до неточного розрахунку загальних витрат. 2. Не враховує повної собівартості продукції, що може бути важливим для довгострокового фінансового планування. 3. Менш корисний для складних логістичних систем із високими постійними витратами.
Absorption Costing	1. Враховує всі витрати, включаючи постійні, що забезпечує повну картину собівартості. 2. Підходить для встановлення цін і формування фінансової звітності. 3. Сприяє аналізу рентабельності всієї діяльності, включаючи довгострокові витрати. 4. Відповідає бухгалтерським стандартам і правилам звітності.	1. Складніший у розрахунках, особливо для великих підприємств. 2. Може приховувати вплив змінних витрат на загальні витрати. 3. Може знижувати гнучкість у короткостроковому плануванні. 4. Розподіл постійних витрат може бути суб'єктивним і викликати неточності.

Джерело : сформовано автором на основі [25; 26; 27]

Кожен метод обліку логістичних витрат має свої переваги та обмеження, що визначають їхні сфери застосування. Standard Costing є ефективним інструментом

для контролю витрат і планування, проте його гнучкість обмежена в умовах динамічного ринку. Direct Costing забезпечує швидкий аналіз змінних витрат, але ігнорування постійних витрат ускладнює його використання для довгострокового планування. Absorption Costing надає найбільш повне уявлення про собівартість завдяки врахуванню всіх витрат, хоча потребує більше ресурсів для реалізації. Вибір методу залежить від стратегічних цілей компанії, характеру логістичних операцій і необхідного рівня деталізації обліку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі компанії «KÜEHNE + NAGEL»)

2.1. Загальна характеристика компанії «KÜEHNE + NAGEL»

Kuehne + Nagel є однією з найбільших міжнародних транспортно-логістичних компаній зі штаб-квартирою у Шенделега (Швейцарія). Її заснували Август Кюне та Фрідріх Нагель як експедиторське агентство у 1890 році в Бремені (Німеччина). У 1902 році компанія відкрила офіс у портовому місті Гамбург, що стало ключовим етапом її розвитку. На початку 1950-х років розпочалася міжнародна експансія компанії «Kuehne + Nagel» під керівництвом Альфреда Кюне. Були відкриті перші філії у Канаді. У 1975 році компанія отримала статус холдингової організації з назвою «Kuehne + Nagel International AG». Сьогодні підприємство функціонує у 109 країнах, де функціонує 1395 відділень із понад 83000 співробітників.

Компанія спеціалізується на морських, повітряних, автомобільних перевезеннях, контрактній і проектній логістиці. «Kuehne + Nagel» надає послуги митно-брокерського супроводу, а також активно впроваджує сучасні ІТ-рішення для оптимізації логістичних процесів. Серед ключових галузей, які обслуговує компанія: аерокосмічна, автомобільна, фармацевтична, нафтогазова, високотехнологічна, роздрібна торгівля та охорона здоров'я. У 2010 році компанія стала лідером серед експедиторів у сфері морських та авіаційних перевезень, зайнявши 15% світового ринку. Станом на 2019 рік її оборот склав 25,295 млн. швейцарських франків. Приріст обороту склав у порівнянні з попереднім роком 1,9%. Компанія утримує перше місце у морській логістиці з оборотом 9,8 млн. CHF і контрактній логістиці (6 млн. CHF), друге місце в авіаційній логістиці (5,5 млн. CHF) і п'яте в автомобільних перевезеннях (4,1 млн. CHF).

«Kuehne + Nagel» організована у чотири бізнес-одиниці: морські перевезення, авіаперевезення, сухопутні перевезення та контрактна логістика. Морські перевезення включають контейнерні та проектні перевезення, що робить компанію світовим лідером у цій сфері. Авіаперевезення охоплюють стандартні, експрес- і спеціалізовані

послуги, зокрема транспортування медичних вантажів. Контрактна логістика «Kuehne + Nagel» включає складське зберігання, дистрибуцію, копакінг і управління товарними потоками, забезпечуючи комплексний сервіс для клієнтів. Сухопутні перевезення охоплюють європейську мережу, що забезпечує швидкі й надійні перевезення вантажів. «Kuehne + Nagel» активно розвиває партнерства, наприклад, стратегічний альянс із SembCorp Logistics для закріплення позицій в Азії. У 2012 році компанія придбала канадський бізнес швидкопсувних міжнародних перевезень, що дозволило розширити мережу перевезення свіжих і заморожених продуктів [45]. Завдяки сучасним підходам до логістики, стабільному зростанню та інноваційним рішенням, «Kuehne + Nagel» є ключовим гравцем на світовому ринку, орієнтуючись на високі стандарти обслуговування клієнтів.

В Україні «Kuehne + Nagel» представлена дочірнім підприємством «Кюне + Нагель», яке розпочало діяльність у 1992 році, а повноцінно було засноване у 1997 році. Основний принцип роботи представництва: «Не обіцяй того, що зробити не можеш. Пообіцяв — розбийся, але зроби». Відданість справі та високий рівень обслуговування були оцінені клієнтами, і вже у 2009 році компанія здобула звання "Кращий міжнародний логістичний оператор в Україні". Сьогодні команда «Кюне + Нагель» в Україні налічує понад 322 професіоналів, які забезпечують авіа-, авто-, морські перевезення, митно-брокерський супровід та контрактну логістику. Головний офіс розташований у Києві, а регіональні представництва діють у Львові, Одесі та Чопі. Основою успіху компанії в Україні є розвинена контрактна логістика та складські приміщення, що займають понад 100 000 квадратних метрів. Послуги компанії доступні в режимі 24/7 і підтримуються сучасними технологіями управління складськими операціями. Завдяки інноваціям та клієнтоорієнтованому підходу, Kuehne + Nagel стабільно входить до ТОП-3 логістичних операторів України. Основні напрямки діяльності включають авіа-, авто- та морські вантажні перевезення, що відповідають міжнародним стандартам якості [46].

Табл. 2.1 містить ключові фінансові показники діяльності компанії «Kuehne + Nagel» в Україні за 2020–2022 роки. У ній наведені дані щодо доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань, а також кількості працівників компанії. Аналіз цих

показників дає змогу оцінити фінансовий стан, динаміку розвитку, ефективність управління ресурсами підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності компанії «Kuehne + Nagel» в Україні у
2020 – 2022 роках

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп росту 2022/2020, %
Дохід, тис. грн	1 093 991	1 388 156	932 828	85,27
Чистий прибуток, тис. грн	64 957	60 275	62 855	96,74
Активи, тис. грн	314 345	433 022	402 441	128,03
Зобов'язання, тис. грн	180 308	238 722	145 670	80,79
Кількість працівників, чол.	...	380	322	

Джерело: складено автором на основі темп росту 2022/2020, % [46]

Фінансові показники компанії «Kuehne + Nagel» в Україні демонструють коливання в динаміці доходів, чистого прибутку, структури активів і зобов'язань за 2020–2022 роки. У 2022 році дохід компанії склав 932,8 млн. грн., що нижче порівняно з 2021 роком (1 388,2 млн. грн.), але все ще перевищує показник 2020 року (1 094,0 млн. грн.). Чистий прибуток у 2022 році зріс до 62,9 млн. грн. у порівнянні з 60,3 млн. грн. у 2021 році, хоча й не досяг рівня 2020 року (64,96 млн. грн.).

Активи компанії також демонструють зміну: 402,4 млн. грн. у 2022 році, що нижче за показник 2021 року (433,0 млн. грн.), але значно вище за 314,3 млн. грн. у 2020 році. Зобов'язання суттєво зменшилися у 2022 році до 145,7 млн. грн. порівняно з 238,7 млн. грн. у 2021 році.

Кількість працівників компанії в 2022 році складала 322 особи, що менше за 380 працівників у 2021 році. Даних за 2020 рік щодо кількості працівників немає.

Загалом показники свідчать про ефективне управління прибутковістю та активами компанії на тлі нестабільного ринку.

Фінансові показники є ключовими індикаторами успішності діяльності компанії, відображаючи її стабільність, прибутковість та ефективність управління.

У табл. 2.2 розглянуто результати компанії за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності компанії “Kuehne + Nagel” у 2020 – 2022

рр.

Показники	2020	2021	2022	Темп росту 2022/2020, %
Виторг, млрд. швейцарських франків	19,1	20,6	22,2	116,23
Чистий прибуток, млрд. швейцарських франків	2,9	3,2	3,3	113,79
EBITDA, млрд. швейцарських франків	5,5	5,9	6,2	112,73
Рентабельність Продажів, %	15,20	15,60	15,00	98,7
Рентабельність капіталу, %	14,70	15,20	15,70	106,80
Рентабельність власного капіталу, %	22,90	23,70	24,30	106,11
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,7	1,6	1,5	88,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,5	1,4	1,3	86,67
Коефіцієнт покриття відсоткових витрат	11,9	11,6	11,3	94,96
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,9	1,8	1,7	89,47

Джерело: складено автором на основі [46]

За період 2020–2022 років компанія демонструє стабільне зростання виторгу, який збільшився з 19,1 до 22,2 млрд. швейцарських франків. Чистий прибуток за цей період зріс на 0,4 млрд. швейцарських франків, досягнувши 3,3 млрд. у 2022 році. Показник EBITDA також мав позитивну динаміку, збільшившись на 0,7 млрд. швейцарських франків порівняно з 2020 роком. Рентабельність продажів залишалася стабільною, коливаючись у межах 15%, з незначним зниженням у 2022 році. Рентабельність капіталу зросла з 14,70% у 2020 році до 15,70% у 2022 році, що вказує на підвищення ефективності використання капітальних ресурсів.

Рентабельність власного капіталу також демонструвала зростання, досягнувши 24,30% у 2022 році, що свідчить про зростання прибутковості акціонерного капіталу. Водночас коефіцієнти ліквідності знизилися. Так, поточна ліквідність зменшилася з 1,7 до 1,5, а швидка ліквідність – з 1,5 до 1,3. Коефіцієнт покриття відсоткових витрат знизився до 11,3, що свідчить про незначне зменшення здатності компанії обслуговувати борги. Коефіцієнт фінансової стійкості також зменшився з 1,9 до 1,7, хоча зниження було помірним і не вплинуло на загальну стійкість компанії. Загалом компанія продемонструвала позитивну динаміку фінансових результатів і зберегла стабільність ключових показників.

SWOT-аналіз системи управління компанії «Kuehne + Nagel» дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на її стратегію та ефективність діяльності (табл. 2.3). У даному аналізі розглядаються сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, з якими компанія стикається в умовах глобальної конкуренції, змінюваного ринкового середовища та технологічних інновацій. Це дозволяє визначити ключові фактори, що визначають стратегічний курс та конкурентні переваги компанії в логістичній галузі.

Загалом компанія «Kuehne + Nagel» має сильні позиції на ринку, проте для збереження і посилення цих позицій необхідно враховувати як внутрішні обмеження, так і зовнішні ризики.

PEST-аналіз дозволяє дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на діяльність компанії «Kuehne + Nagel» (табл. 2.4). Цей аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішнього середовища та

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи управління компанії «Kuehne + Nagel»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Централізована структура управління	Вартість	Розвиток нових технологій	Зміна клімату
Глобальна мережа	Зв'язок між регіонами	Зростання електронної комерції	Зростання конкуренції
Інноваційна діяльність	Конкуренція	Диверсифікація бізнесу	...
Зосередження на клієнті	...	...	...

визначення ключових викликів і можливостей, з якими компанія може зіткнутися в майбутньому. Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів допомагає формувати стратегічний підхід, що враховує зміни в ринкових умовах і підтримує конкурентоспроможність компанії на глобальному рівні.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз система управління компанії «Kuehne + Nagel»

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
Стабільність політичного середовища	Стабільність економічного середовища	Зростання населення	Розвиток нових технологій
Відсутність політичних ризиків	Стабільність цін	Зростання попиту на логістичні послуги	Впровадження нових технологій в логістику
Співробітництво з органами влади	Зростання доходів населення	Зміна потреб клієнтів	Зменшення вартості технологій
Створення сприятливого інвестиційного клімату	Різноманітність економічних секторів	Зростання цифровізації	Збільшення доступності технологій
Підтримка розвитку логістичної галузі	Зростання конкуренції	Зміна клімату	Збільшення залежності від технологій

З політичної точки зору стабільність політичного середовища і відсутність політичних ризиків створюють сприятливі умови для розвитку компанії, зокрема через співпрацю з органами влади та створення інвестиційного клімату. В економічному контексті стабільність економічного середовища, стабільність цін і зростання попиту на логістичні послуги відкривають нові можливості для розвитку бізнесу. Зростання доходів населення та різноманітність економічних секторів позитивно впливають на попит на логістичні послуги.

Соціальні фактори також відіграють важливу роль. Зростання населення, зміна потреб клієнтів і підвищення доходів сприяє збільшенню попиту на високоякісні логістичні послуги. Технологічні фактори (розвиток нових технологій, впровадження нових технологій у логістику, зростання цифровізації та зменшення вартості технологій) відкривають можливості для більш ефективного управління процесами та зниження витрат. Однак збільшення залежності від технологій та зростання конкуренції є факторами, що потребують постійного оновлення та вдосконалення технологічної інфраструктури компанії.

PEST-аналіз показує, що компанія має значні можливості для розвитку. Однак вона повинна активно реагувати на виклики. Зокрема на зміни клімату, зростання конкуренції та необхідність адаптації до нових технологічних вимог.

SNW-аналіз є потужним інструментом для оцінки сильних сторін (Strengths), нейтральних аспектів (Neutral) і слабких сторін (Weaknesses) компанії (табл. 2.5). Оцінка кожної категорії допомагає визначити, на яких елементах бізнесу слід зосередити увагу для забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності на ринку.

На основі результатів SNW-аналізу можна визначити, що компанія «Kuehne + Nagel» володіє кількома сильними сторонами. Це чітко визначеною організаційною структурою, висококваліфікованим керівництвом та персоналом, стабільними фінансовими показниками. Впровадження нових технологій і наявність розвиненої

інформаційно-аналітичної системи є важливими перевагами, що сприяють ефективному управлінню та наданню високоякісних послуг. Однак є кілька слабких

Таблиця 2.5

SNW-аналіз бізнес менеджменту та адміністрування компанії
«Kuehne + Nagel»

Категорія	Сила (Strengths)	Нейтральні (Neutral)	Слабкість (Weaknesses)
Організаційна структура	Чітко визначена структура управління	Централізоване управління	Недосконала система делегування повноважень
Керівництво	Кваліфіковане керівництво з досвідом роботи в галузі логістики	Стабільне керівництво	Недостатня мобільність керівництва
Персонал	Кваліфікований персонал	Високий рівень мотивації персоналу	Нестабільність персоналу
Технології	Сучасні технології	Впровадження нових технологій	Недостатня автоматизація процесів
Інформаційно-аналітична система	Розвинена інформаційно-аналітична система	Інформаційно-аналітична система доступна для всіх співробітників	Недостатня своєчасність інформації
Фінансові показники	Стабільні фінансові показники	Висока рентабельність продажів	Недостатня диверсифікація бізнесу
Реклама і маркетинг	Активна реклама і маркетинг	Висока ефективність реклами і маркетингу	Недостатня фокусування на цільових сегментах ринку
Портфель послуг	Широкий спектр послуг	Висока якість послуг	Недостатня диверсифікація портфеля послуг
Клієнтська база	Численні клієнти по всьому світу	Відносні відносини з клієнтами	Недостатня сегментація клієнтської бази
Соціальна відповідальність	Компанія дотримується принципів соціальної відповідальності	Компанія активно бере участь у соціальних проєктах	Недостатня інформованість про соціальну відповідальність компанії

сторін, зокрема недостатня мобільність керівництва, нестабільність персоналу, недосконала система делегування повноважень та недостатня автоматизація деяких процесів.

Компанії варто звернути увагу на необхідність диверсифікації як фінансового бізнесу, так і портфеля послуг, оскільки це може позитивно вплинути на зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Сегментація клієнтської бази та фокусування на цільових ринках також потребують удосконалення для досягнення більшої ефективності маркетингових стратегій. Водночас компанії необхідно більше інформувати про свою соціальну відповідальність, щоб покращити її імідж серед зацікавлених сторін.

Логістичні витрати компанії «Kuehne + Nagel» мають значний вплив на її фінансові результати, оскільки компанія є одним із провідних постачальників логістичних послуг у світі. У 2022 році загальний дохід компанії склав 932,8 млн. грн., що є значним зниженням порівняно з 1,39 млрд. грн. у 2021 році. Це відображає, зокрема, зменшення витрат на транспортування, які складають основну частину логістичних витрат. У 2020 році дохід компанії був на рівні 1,09 млрд. грн., що також свідчить про коливання в обсягах перевезень і зміни на ринку.

Витрати на транспортування є однією з найбільших статей витрат «Kuehne + Nagel», охоплюючи авіа-, морські та автоперевезення. Витрати на авіаперевезення в 2022 році склали близько 20% від загальних витрат на транспортування з огляду на підвищену потребу в перевезеннях із високими вимогами до часу доставки. Витрати на морські перевезення зросли на 5% порівняно з попереднім роком, складаючи близько 50% від загальних витрат на транспортування.

У 2022 році витрати на складські послуги (оренду та утримання складів) склали понад 10% від загальних витрат компанії. Складські витрати компанії включають оренду понад 100 000 квадратних метрів складських приміщень, а також витрати на управління запасами та їх обробку. Для зменшення витрат компанія активно використовує автоматизовані складські системи, що дозволяють знизити операційні витрати.

Витрати на персонал складають ще одну значну частину логістичних витрат. У 2022 році «Kuehne + Nagel» мала понад 322 працівники в Україні, що сприяло зростанню витрат на заробітну плату та соціальні виплати. Ці витрати залишаються стабільними, незважаючи на коливання доходів, оскільки компанія активно інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників. У 2021 році чисельність персоналу становила 380 осіб.

Митно-брокерські послуги є ще однією важливою статтею витрат. Витрати на митне оформлення вантажів, у тому числі на сплату митних зборів і податків, складають до 7% від загальних логістичних витрат. Особливо ці витрати зростають при обробці міжнародних вантажів, оскільки країни запроваджують нові митні тарифи та вимоги.

Компанія «Kuehne + Nagel» активно інвестує в технології для оптимізації своїх логістичних процесів. Витрати на впровадження нових технологій та інновацій у 2022 році склали близько 8% від загальних витрат. Компанія використовує передові інформаційно-аналітичні системи для управління логістичними операціями в реальному часі, що дозволяє знижувати витрати на транспортування та складування. Завдяки технологічним інноваціям компанія змогла знизити витрати на автоматизацію процесів на 3% порівняно з 2021 роком.

Зменшення вартості технологій та цифровізація є важливими аспектами, що дозволяють знизити загальні витрати. Витрати на цифровізацію та модернізацію інфраструктури компанії включають впровадження нових програм для автоматизації складів та транспорту, що дозволяє значно знижувати трудовитрати та зменшувати помилки в обробці вантажів. В результаті витрати на технічне обслуговування зменшилися у 2022 році на 4% порівняно з попереднім роком.

Ще одним важливим фактором, що впливає на логістичні витрати, є коливання цін на паливо. У 2022 році витрати на паливо зросли на 6%, що обумовлено підвищенням цін на енергоресурси та зростанням попиту на перевезення. В результаті компанія змушена була коригувати свої ціни на логістичні послуги, що також вплинуло на загальні витрати на транспортування.

Витрати на рекламу та маркетинг є також важливими для компанії. У 2022 році компанія витратила близько 3% своїх загальних витрат на маркетингові кампанії, щоб просувати свої послуги на міжнародних ринках. Витрати на рекламу та маркетинг включають онлайн-рекламу, участь у виставках, витрати на підтримку бренду.

Загалом логістичні витрати «Kuehne + Nagel» у 2022 році залишилися під контролем завдяки ефективному управлінню та використанню новітніх технологій. Незважаючи на виклики, такі як зростання цін на паливо та нестабільність економічної ситуації, компанія продовжує інвестувати в розвиток і оптимізацію своїх процесів, щоб підтримувати високу якість послуг і зменшувати витрати на операції.

2.2. Дослідження етапів логістичного ланцюга та аналіз джерел логістичних витрат компанії «KÜEHNE + NAGEL»

Компанія «KÜEHNE + NAGEL» є одним з найбільших глобальних постачальників логістичних послуг, що спеціалізується на перевезеннях, управлінні запасами та комплексному супроводі ланцюгів постачання. Заснована в 1890 році, компанія має понад 1,3 мільйона квадратних метрів складів та розвинену інфраструктуру для обслуговування клієнтів у понад 100 країнах. «KÜEHNE + NAGEL» надає широкий спектр послуг, включаючи перевезення морським, авіаційним, залізничним та автомобільним транспортом, а також логістичні рішення для таких галузей, як фармацевтика, споживчі товари, автомобільна промисловість і енергетика. Компанія активно використовує інноваційні технології для управління ланцюгами постачання, зокрема системи автоматизації та платформи для моніторингу перевезень в режимі реального часу. Враховуючи масштаби та розмаїття операцій, «KÜEHNE + NAGEL» постійно працює над оптимізацією логістичних процесів і зниженням витрат для забезпечення конкурентоспроможності на ринку [45].

Аналіз етапів логістичного ланцюга дає змогу з'ясувати, як взаємодіють постачальники, перевізники, виробники та споживачі, що допомагає зрозуміти

ключові моменти, які визначають ефективність всього процесу. Розгляд кожного етапу дозволяє ідентифікувати можливості для скорочення витрат та підвищення якості обслуговування. Знання про структуру ланцюга постачання є необхідним для точного прогнозування потреб і завдань, що виникають на кожному етапі. Успішне управління логістичним ланцюгом дозволяє компанії мінімізувати витрати на транспортування, зберігання та обробку замовлень. Аналіз джерел витрат допомагає виявити найефективніші шляхи оптимізації ресурсів, включаючи управління запасами, використання технологій автоматизації і скорочення адміністративних витрат. Розуміння витрат на різних етапах логістичного процесу дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення і оптимізації операцій. Завдяки таким заходам компанія може зменшити ризики і досягти більш високого рівня обслуговування клієнтів.

Дослідження етапів логістичного ланцюга є важливим компонентом ефективного управління бізнес-процесами, оскільки дозволяє з'ясувати ключові фактори, що впливають на рух товарів від постачальника до кінцевого споживача. Логістичний ланцюг включає низку етапів, таких як постачання сировини, виробництво, транспортування, складування, обробка замовлень та доставка продукції кінцевим споживачам. Ретельне дослідження кожного з цих етапів дозволяє виявити потенційні проблеми та можливості для оптимізації, що є необхідним для підвищення ефективності та зниження витрат на всіх рівнях ланцюга. Оскільки логістика охоплює численні аспекти бізнесу, від забезпечення своєчасної доставки до управління запасами, аналіз кожного етапу дозволяє не лише покращити процеси, але й забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Вивчення етапів логістичного ланцюга є критичним для компаній, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність і досягти стійкого розвитку в умовах глобалізації та постійних змін на ринку.

Логістичні ланцюги компанії «KÜHNLE + NAGEL» демонструють різноманітні підходи до організації постачання, адаптовані до потреб клієнтів і складності товарообігу.

Простий ланцюг постачання характеризується прямим зв'язком між постачальником і споживачем, що дозволяє мінімізувати кількість учасників і, відповідно, складність логістичних процесів. Цей тип ланцюга є оптимальним варіантом для малих компаній або для ринків з обмеженим обсягом товарів, де не потрібно організовувати складні системи доставки чи зберігання продукції. Відсутність посередників, таких як перевізники, склади чи оптові постачальники, дозволяє значно скоротити витрати на транспортування і зберігання товарів. Оскільки товар проходить лише один етап — від постачальника до споживача — це забезпечує швидке виконання замовлень та скорочує час доставки.

В умовах локального ринку, де запити обмежені географічно, простий ланцюг постачання дозволяє максимально ефективно задовольняти потреби клієнтів, не залучаючи додаткові ресурси для складських приміщень чи міжетапних перевезень. Це дає змогу зберігати високу гнучкість і реагувати на зміни в попиті, адже всі етапи ланцюга залишаються під контролем без посередників, що прискорює процес прийняття рішень. Прості ланцюги постачання також особливо корисні в тих випадках, коли обсяги продукції обмежені або йдеться про товари, що потребують швидкої реалізації в межах певного регіону.

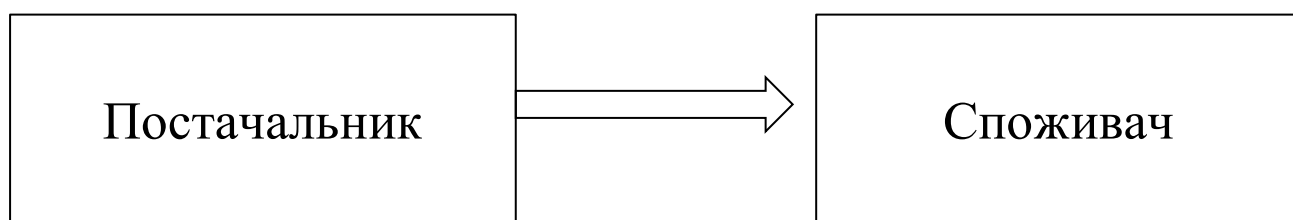


Рис. 2.1. Простий ланцюг постачання компанії «KÜHNLE + NAGEL» [45]

Складніший ланцюг постачання включає кілька важливих етапів, кожен з яких виконує свою функцію в процесі забезпечення ефективної доставки товарів. На початковому етапі постачальник передає товар перевізнику, який організовує транспортування продукції до виробника. Це може бути сировина або комплектуючі частини, які використовуються у процесі виробництва. Виробник обробляє або переробляє ці матеріали, перетворюючи їх на готову продукцію,

готову до подальшої реалізації. Після цього готовий товар направляється на оптовий склад, де відбувається його розподіл серед інших учасників ланцюга постачання, таких як роздрібні продавці чи інші підприємства, що потребують великі партії товару для подальшої обробки або перепродажу.

Виробники можуть скористатися послугами гарячих посередників для швидкої доставки готової продукції безпосередньо до кінцевих споживачів. Такий підхід дозволяє значно скоротити час доставки, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності, особливо на ринках з високими вимогами до швидкості обслуговування. Посередники, як правило, спеціалізуються на експрес-доставці, що дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту або термінові замовлення.

Такий ланцюг постачання дозволяє оптимізувати весь процес для обслуговування великої кількості клієнтів або роботи на різних географічних ринках. Зокрема, через використання оптових складів і гарячих посередників можна значно покращити доступність товарів у різних регіонах і швидше реагувати на зміну попиту, що робить ланцюг постачання більш гнучким і адаптивним. Це дає змогу підприємствам знижувати витрати на транспортування і зберігання товарів, водночас підвищуючи рівень обслуговування та скорочуючи час виконання замовлень.

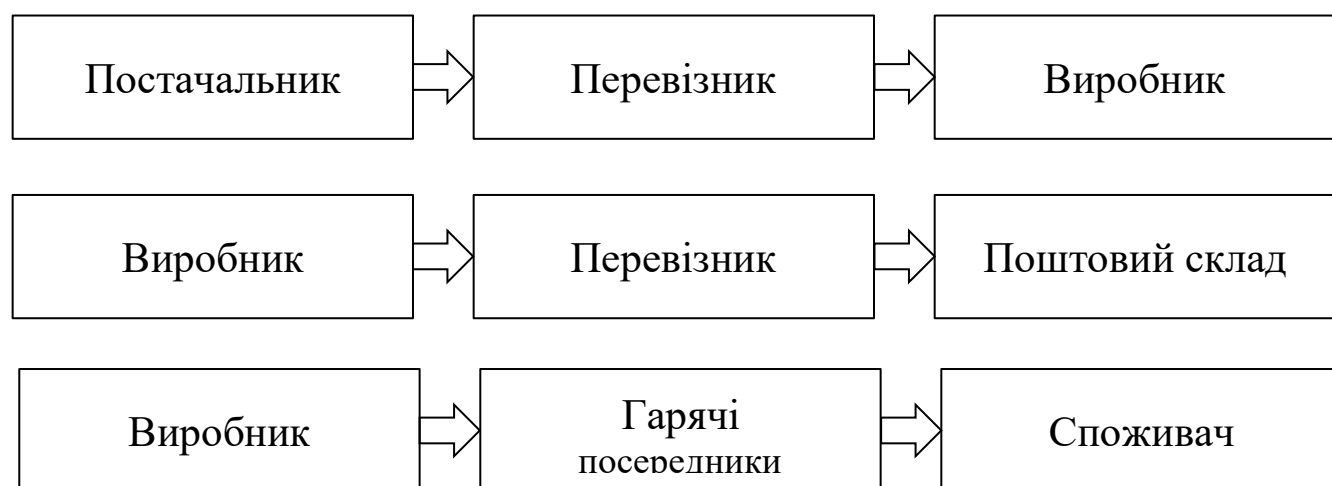


Рис. 2.2. Складний ланцюг постачання компанії «KÜHNLE + NAGEL» [45]

Розгалужений ланцюг постачання є складною системою, що включає численні етапи, пов'язані з різноманітними учасниками, такими як постачальники, перевізники, виробники, склади та споживачі. Постачальники, будучи початковими ланками цього ланцюга, надають ресурси і сировину для декількох виробників, що працюють одночасно. Кожен з виробників виготовляє продукцію для різних сегментів ринку, забезпечуючи необхідний асортимент товарів для споживачів. Перевізники в цьому ланцюзі виконують важливу роль не лише у доставці товарів до складів, а й безпосередньо до кінцевих споживачів. Це дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту та підтримувати швидкість постачання, що особливо важливо для товарів з коротким терміном зберігання або з високими коливаннями попиту. Склади, як ключові елементи розгалуженого ланцюга постачання, виконують роль стратегічних пунктів зберігання товарів. Вони дозволяють компаніям утримувати необхідні запаси продукції, що дає змогу знизити ризики, пов'язані з затримками у поставках або з перебоями в роботі окремих ланок ланцюга. Наявність складів у різних регіонах також дає можливість оптимізувати логістичні витрати, скорочуючи час доставки та зменшуючи витрати на транспортування. Всі ці фактори разом створюють високоефективну систему, здатну швидко адаптуватися до змін на ринку, зберігаючи при цьому високу якість обслуговування клієнтів.

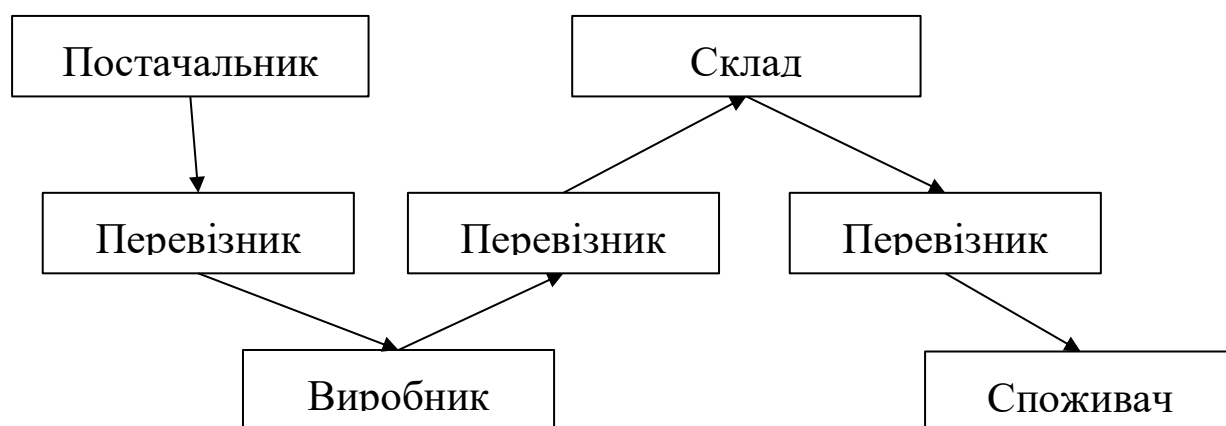


Рис. 2.3. Розгалужений ланцюг постачання компанії «KÜHNHNE + NAGEL»
[45]

Кожна схема має свої переваги залежно від потреб замовника, обсягу продукції та географії доставки. Простий ланцюг забезпечує мінімізацію витрат на кожному етапі. Більш складні моделі дозволяють створювати інтегровані рішення для роботи з великим асортиментом товарів. Розгалужені ланцюги відповідають вимогам масштабованості та гнучкості, необхідних для міжнародної торгівлі. У табл. 2.6 наведено порівняльну характеристику трьох ланцюгів постачання.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика простого, складного та розгалуженого ланцюгів постачання

Критерій	Простий ланцюг	Складний ланцюг	Розгалужений ланцюг
Кількість учасників	2 (постачальник, споживач)	4–5 (постачальник, перевізник, виробник, склад/посередник, споживач)	6+ (кілька постачальників, перевізників, складів, виробників, споживачів)
Середній час доставки	1–3 дні	3–7 днів	7–15 днів
Собівартість доставки	Низька	Середня	Висока
Гнучкість	Низька	Середня	Висока
Обсяг товарів	До 500 одиниць	500–5000 одиниць	Понад 5000 одиниць
Рівень автоматизації	Мінімальний	Частковий	Високий
Складність управління	Низька	Середня	Висока
Залежність від ІТ-систем	Низька	Середня	Висока
Ризики затримок	Низькі	Середні	Високі
Оптимальність для ринків	Локальні	Регіональні	Глобальні
Екологічність	Висока (менший транспортний слід)	Середня	Низька

Продовження Таблиці 2.6

Швидкість реагування на попит	Висока	Середня	Низька
Середні витрати на 1 замовлення	\$50–100	\$100–300	\$300+
Складські витрати	Відсутні	Помірні	Високі
Зона охоплення	До 200 км	200–1000 км	Понад 1000 км

Особливість першого ланцюга полягає в його простоті та мінімальних логістичних витратах, що робить його вигідним для коротких дистанцій або невеликих обсягів товарів. Простий логістичний ланцюг є оптимальним для малого бізнесу, що працює в межах локальних ринків, де ключовим є швидке постачання товарів із мінімальними витратами. Другий ланцюг забезпечує можливість обробки значних партій продукції, використовуючи спеціалізовані склади та транспортні засоби. Складний ланцюг дозволяє ефективно обслуговувати середні підприємства, забезпечуючи логістичну підтримку на регіональному рівні завдяки залученню перевізників, складів і посередників. Третій ланцюг забезпечує масштабованість, інтегруючи велику кількість учасників, що робить його ідеальним для роботи з глобальними ринками. Розгалужений ланцюг пристосований для глобальних операцій, забезпечуючи масштабованість та інтеграцію великої кількості учасників процесу. Такий підхід вимагає значних інвестицій у логістичну інфраструктуру, автоматизацію та ІТ-системи для управління складними процесами. Незважаючи на високі витрати, розгалужені моделі дають змогу ефективно працювати на міжнародних ринках і швидко адаптуватися до змін попиту.

Управління такими ланцюгами включає координацію між усіма учасниками, врахування сезонності попиту, оптимізацію маршрутів транспортування та управління запасами. Компанія «KÜHNLE + NAGEL» забезпечує використання сучасних ІТ-рішень для відстеження товарів у реальному часі, що підвищує

ефективність логістики. Кожна схема має потенціал до адаптації під конкретні вимоги ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність і задоволення потреб клієнтів.

Логістичні витрати є важливим елементом операційної діяльності будь-якої компанії, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність її бізнес-процесів та конкурентоспроможність на ринку. Компанія «KÜHNNE + NAGEL», один з провідних світових постачальників логістичних послуг, активно управляє своїми витратами на кожному етапі логістичного ланцюга — від транспортування і складування до управління запасами та обробки замовлень. Врахування різних категорій витрат дозволяє компанії оптимізувати витрати та досягти значної економії ресурсів, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності на глобальному ринку. Зниження логістичних витрат при збереженні високої якості обслуговування стає важливим стратегічним завданням для «KÜHNNE + NAGEL», що дозволяє їй забезпечувати стабільність і розвиток в умовах постійно змінюваного бізнес-середовища. Вивчення логістичних витрат цієї компанії дозволяє детальніше зрозуміти, як правильно управляти витратами для забезпечення успіху в глобальних операціях та досягнення операційної ефективності [36].

Джерела логістичних витрат формуються на всіх етапах переміщення товарів і послуг у логістичному ланцюгу. Рис. 2.4. демонструє структуру логістичних витрат, яка є важливою складовою ефективного управління логістичними процесами в будь-якій компанії. Він відображає основні категорії витрат, що виникають на різних етапах логістичного ланцюга, починаючи від транспортування і складування товарів до обробки замовлень та інвестицій в інновації.

Джерела логістичних витрат компанії «KÜHNNE + NAGEL» включають різноманітні фактори, що впливають на загальні витрати в рамках її логістичних операцій.

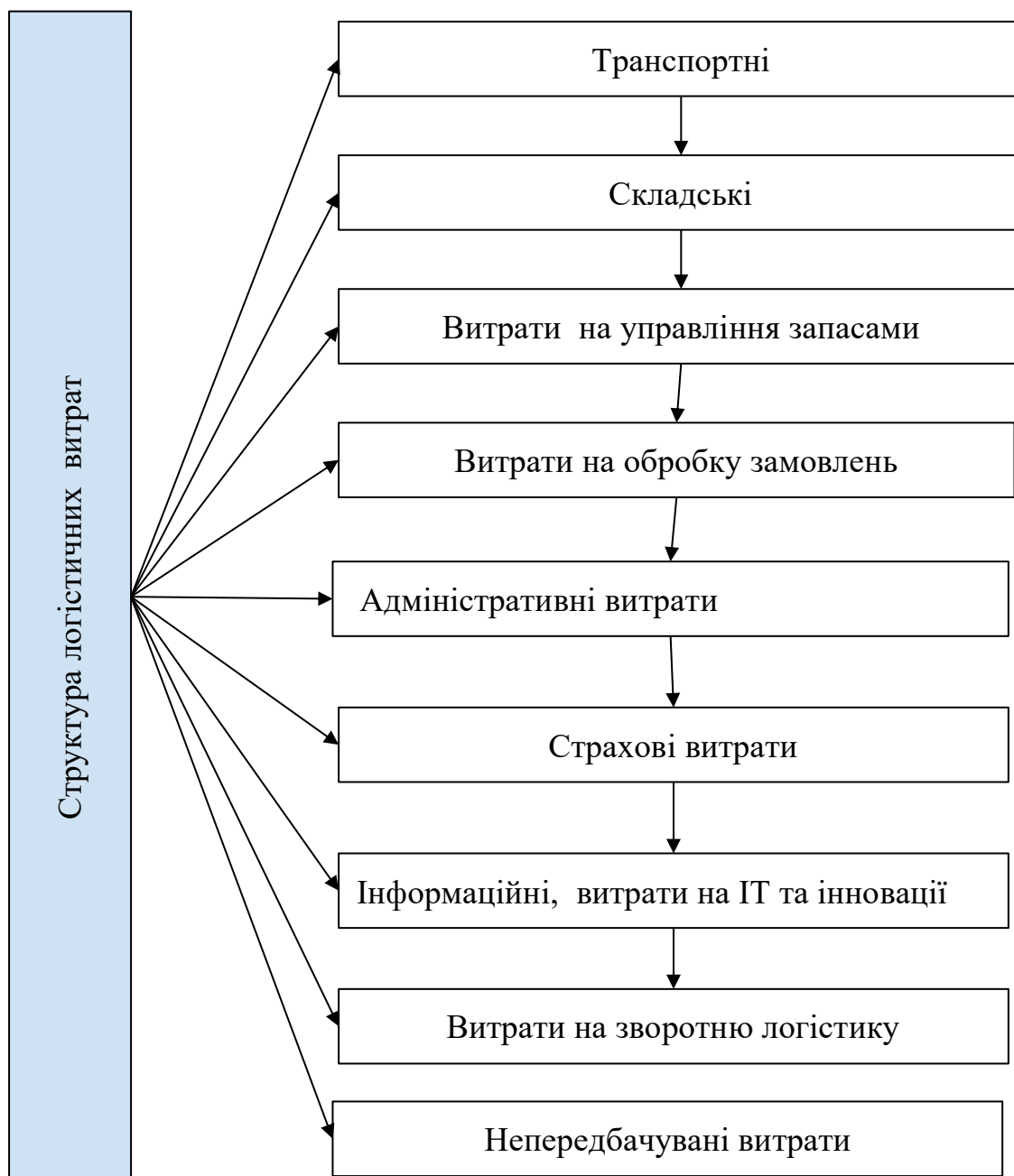


Рис. 2.4. Структура логістичних витрат підприємства.

Склади компанії «KÜHNLE + NAGEL» розміщені в стратегічно важливих регіонах, що дозволяє знижувати витрати на транспортування. Така географічна оптимізація забезпечує ефективність ланцюга постачання, адже близькість до основних ринків зменшує витрати на перевезення товарів та забезпечує швидший доступ до клієнтів. Однак, ці вигоди супроводжуються високими витратами на оренду та утримання таких об'єктів. Для підтримки складів в цих регіонах необхідні значні капіталовкладення, що включають витрати на оренду приміщень, утримання інфраструктури, а також заробітну плату працівників, що працюють на складах.

Високі витрати на обслуговування складають додатковий фінансовий тягар для компанії, що потребує постійного аналізу та оптимізації [37].

Витрати на управління запасами є однією з основних складових загальних логістичних витрат компанії. Для забезпечення безперебійного постачання товарів важливо підтримувати оптимальні рівні запасів, щоб уникнути як нестачі товарів, так і надлишку, що призводить до перевищення витрат на зберігання. Це потребує значних фінансових витрат, включаючи закупівлю товарів, оплату за зберігання на складах та витрати на інвентаризацію. Крім того, необхідність інтеграції сучасних управлінських технологій для контролю за станом запасів підвищує витрати, адже це включає впровадження програмного забезпечення для моніторингу та аналізу запасів, що також потребує капіталовкладень у розвиток інформаційних систем [37].

Витрати на обробку замовлень займають важливу частину в структурі загальних витрат на логістику. Вони включають витрати на пакування товарів, маркування, а також підготовку супровідної документації для вантажів. Пакування товарів потребує закупівлі матеріалів, таких як коробки, плівка, стрічки та інші необхідні елементи для безпечної доставки. Крім того, маркування товарів для правильного ідентифікаційного процесу також має свою вартість, особливо коли мова йде про великі обсяги замовлень. Витрати на підготовку супровідної документації, зокрема транспортних накладних, митних декларацій та інших документів, суттєво зростають в залежності від складності замовлення та специфічних вимог до термінів доставки. Враховуючи це, витрати на обробку замовлень можуть значно зрости, якщо замовлення потребує високої точності в обробці або термінової доставки, що збільшує загальні логістичні витрати компанії [37; 38].

Інформаційні витрати у компанії «KÜHNLE + NAGEL» включають значні інвестиції в програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання, що є необхідним для забезпечення ефективності та прозорості всіх етапів логістичних процесів. Системи автоматизації значно знижують витрати на обробку даних, що дозволяє швидше та точніше обробляти інформацію про товари, замовлення, запаси та доставки. Це також допомагає зменшити ймовірність помилок, які можуть призвести до додаткових витрат, таких як неправильне оформлення товарно-транспортних документів або непередбачені затримки. Витрати на обслуговування

таких систем включають оновлення програмного забезпечення, технічну підтримку та навчання персоналу для ефективного використання інструментів автоматизації. Крім того, значну частину інформаційних витрат займає витрати на захист даних та інформаційної безпеки, адже забезпечення конфіденційності та захисту даних є критично важливим для підтримки довіри клієнтів та виконання вимог регуляторних органів [37; 38].

Інновації в компанії «KÜHNNE + NAGEL» є важливою частиною стратегії розвитку. Витрати на інновації включають інвестиції в нові технології, які підвищують ефективність логістичних процесів. Це може бути модернізація складів, впровадження нових автоматизованих систем для управління запасами, а також розробка нових логістичних платформ. Впровадження нових технологій дозволяє знизити витрати на транспортування, складування та обробку замовлень. Нові логістичні рішення можуть також допомогти компанії «KÜHNNE + NAGEL» оптимізувати використання ресурсів і зменшити час обробки замовлень, що є критичним для підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках [38; 39].

Адміністративні витрати включають оплату праці працівників, що займаються управлінською та аналітичною діяльністю. Ці витрати є необхідними для забезпечення належного рівня управління та підтримки ефективності всіх процесів у компанії. Крім того, адміністративні витрати включають витрати на ліцензії, сертифікацію та виконання міжнародних стандартів у сфері логістики. Ці сертифікації дозволяють компанії працювати на міжнародному рівні та відповідати вимогам регуляторів різних країн [39].

Страхові витрати є важливим компонентом загальних витрат, оскільки компанія повинна забезпечити страхування вантажів, транспортних засобів і майна для зменшення фінансових ризиків при перевезенні та зберіганні товарів. Витрати на страхування покривають можливі збитки внаслідок пошкодження вантажів, аварій на транспорті, крадіжки або інших непередбачених подій. Це дає змогу компанії мінімізувати фінансові втрати і гарантувати безпеку своїх операцій [39].

Витрати на зворотну логістику займають важливе місце в загальних витратах компанії. Вони включають обробку повернень товарів, утилізацію або переробку продукції, яка не відповідає стандартам або не була продана. Це може стосуватися

повернення товарів від клієнтів або утилізації невідповідної продукції. Крім того, витрати на митні і податкові процедури виникають під час імпорту та експорту товарів. Витрати на митні збори, сертифікацію та ліцензії можуть значно змінюватися в залежності від країн, з якими ведеться бізнес, що додає додаткову складність у плануванні витрат на міжнародну діяльність компанії [39].

Непередбачувані витрати є важливою складовою загальної структури витрат компанії «KÜHNLE + NAGEL», оскільки вони можуть виникнути внаслідок раптових змін у логістичному процесі, що можуть впливати на фінансові показники компанії та її операційну діяльність. Одним із прикладів є зміни в законодавстві, які можуть вимагати внесення коригувань до існуючих процедур або стратегії компанії. Наприклад, нові митні правила або зміни в податковому законодавстві можуть призвести до необхідності оновлення документації, змін у митних процедурах, що збільшить витрати на оформлення товарів або митні збори. В таких випадках компанія може бути змушена витратити додаткові ресурси для адаптації до нових вимог, зокрема на навчання персоналу, впровадження нових програм або модернізацію процесів, щоб уникнути затримок або штрафів.

Природні катастрофи, такі як повені, землетруси, урагани або лісові пожежі, можуть серйозно вплинути на логістичні ланцюги, порушуючи зв'язки між постачальниками, перевізниками та споживачами. Наприклад, у разі затоплення складів або пошкодження транспортної інфраструктури (автомагістралей, портів, аеропортів) компанія може понести значні витрати на відновлення роботи, компенсацію збитків, страхові виплати або перенаправлення вантажів іншими шляхами. Такі витрати є непередбачуваними, але необхідними для забезпечення безперервності бізнесу та мінімізації втрат. Компанія може також здійснювати інвестиції в страхування або створення резервних планів на випадок надзвичайних ситуацій.

Політичні фактори, такі як зміни в урядовій політиці, введення санкцій або торговельних бар'єрів, можуть значно вплинути на логістичні витрати. Наприклад, введення санкцій проти певних країн або регіонів може ускладнити або навіть призупинити операції з цими країнами, що спричинить додаткові витрати на перепланування маршрутів поставок, зміну постачальників або пошук нових ринків.

Такі зміни можуть також призвести до тимчасового підвищення витрат на транспортування через зміни у вартості нафтопродуктів або тарифів на перевезення, що є непередбачуваними і можуть змінювати всю стратегію компанії в умовах нестабільності.

Усі ці непередбачувані витрати формують загальну структуру витрат компанії, і їх ефективне управління є важливим для забезпечення стабільності та адаптивності в умовах глобальної конкуренції. Для компанії «KÜHNNE + NAGEL» важливо мати стратегії для мінімізації таких витрат, зокрема через розвиток системи прогнозування, інвестиції в інноваційні технології для швидкої адаптації до змін, а також підтримку високого рівня співпраці з постачальниками і партнерами для оперативного реагування на зміни. У результаті, належне управління непередбачуваними витратами дозволяє компанії не тільки знижувати фінансові ризики, але й зміцнювати конкурентні переваги, що має вирішальне значення для її успішної діяльності на світовому ринку.

У результаті вивчення етапів логістичного ланцюга компанії «KÜHNNE + NAGEL» було виявлено, що компанія успішно інтегрує всі компоненти ланцюга постачання, починаючи від постачальників і закінчуючи кінцевими споживачами. Кожен етап, включаючи транспортування, складування і обробку замовлень, має критичне значення для забезпечення швидкості, точності доставки та високої конкурентоспроможності на світовому ринку. Від ефективності оптимізації кожного етапу ланцюга залежить зниження загальних витрат та підвищення операційної ефективності.

Аналіз джерел логістичних витрат показав, що витрати на транспортування, складування і обробку замовлень є основними складовими витратної частини компанії. Інвестиції в управління запасами, покращення процесів обробки замовлень та інновації у технологіях мають ключову роль у забезпеченні сталого розвитку компанії та зменшенні витрат. Витрати на інформаційні технології та адміністративні процеси, зокрема на зворотну логістику і митні процедури, також суттєво впливають на загальні витрати, але можуть бути знижені за допомогою новітніх технологічних рішень. Використання передових інструментів управління дозволяє оптимізувати ресурси, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність і покращує обслуговування

клієнтів. Підвищення рівня управління витратами на кожному етапі ланцюга постачання дозволяє компанії досягти зниження загальних витрат і зміцнити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

2.3. Оцінка методів оптимізації логістичних витрат компанії «KÜHNHNE + NAGEL»

Оцінка методів оптимізації логістичних витрат компанії «KÜHNHNE + NAGEL» є важливим аспектом для підвищення ефективності її операцій на глобальному ринку. Компанія використовує різноманітні інструменти та стратегії для зниження витрат на транспортування, складування, обробку замовлень та управління запасами. Основним завданням є забезпечення оптимального балансу між швидкістю доставки і мінімізацією витрат, що дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність. Інвестиції в інноваційні технології, такі як автоматизація складів і цифрові платформи для управління ланцюгами постачання, значно знижують витрати на обробку даних та підвищують точність виконання замовлень. Оптимізація процесів управління запасами дозволяє уникнути зайвих витрат на зберігання товарів, зменшуючи фінансове навантаження. Важливим аспектом є аналіз витрат на зворотну логістику і митні процедури, оскільки ефективне управління цими аспектами допомагає знизити загальні витрати. Оцінка ефективності оптимізації дозволяє виявити потенційні напрямки для подальшого вдосконалення та зниження витрат. В результаті, компанія може досягти кращого контролю над своїми витратами і покращити якість обслуговування клієнтів. У даному контексті особливу увагу слід приділяти постійному вдосконаленню управлінських і технологічних процесів. Такий підхід дозволяє компанії «KÜHNHNE + NAGEL» залишатися лідером у сфері логістики та забезпечувати стійке зростання на міжнародному ринку.

Впровадження стратегій та методів оптимізації логістичних витрат є ключовим для забезпечення ефективної та конкурентоспроможної діяльності компанії «KÜHNHNE + NAGEL». Логістика як складний і багатогранний процес включає кілька етапів, кожен з яких несе значні витрати, що можуть впливати на загальні фінансові

результати компанії. Тому стратегічний підхід до оптимізації витрат не тільки допомагає зменшити операційні витрати, але й сприяє поліпшенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню безперебійного процесу постачання. Для «KÜHNNE + NAGEL» важливим аспектом є виявлення основних джерел витрат, таких як транспортування, складування, обробка вантажів, а також управління запасами. Це дає можливість зосередитися на ключових етапах ланцюга постачання, де можна застосувати інноваційні методи для зниження витрат. Наприклад, використання автоматизації складів, оптимізація маршрутів перевезень та інтеграція новітніх інформаційних технологій можуть значно знизити витрати на транспортування та обробку вантажів. Одним з пріоритетних напрямків є вдосконалення управлінської частини процесу, що включає в себе мінімізацію адміністративних витрат та підвищення ефективності використання людських ресурсів. Підвищення ефективності управління запасами є важливим фактором, оскільки дозволяє уникнути зайвих витрат на зберігання та оптимізувати кількість товарів на складах. Завдяки цьому компанія може забезпечити гнучкість та швидкість у виконанні замовлень, що сприяє поліпшенню її конкурентоспроможності на міжнародному ринку [40].

Автоматизація та цифровізація логістичних процесів є важливим кроком для підвищення ефективності та зниження витрат у компанії. Впровадження автоматизованих систем управління логістикою, таких як TMS (Transportation Management System) та WMS (Warehouse Management System), дозволяє значно покращити процеси транспортування та складування. Ці системи автоматизують планування, відслідковування, контроль і управління логістичними потоками, що призводить до зменшення залежності від людського фактора і знижує кількість помилок, спричинених людським втручанням. Вони допомагають забезпечити точність даних щодо товарів, їхнього місцезнаходження та стану, що суттєво покращує оперативність прийняття рішень. Завдяки автоматизації зменшується час, необхідний для обробки замовлень і товарів, а тривалість доставки скорочується. У TMS системах автоматично генеруються оптимальні маршрути перевезення, враховуючи різні параметри, такі як вартість, час доставки та тип товару, що дозволяє значно знизити витрати на транспортування. Водночас WMS системи сприяють ефективному управлінню складськими запасами: автоматичне визначення місць

зберігання товарів, контроль їх кількості, а оптимізація простору складу зменшують витрати на зберігання та підвищують ефективність роботи складу [41].

Важливим фактором є те, що автоматизовані системи можуть інтегруватися з іншими бізнес-системами компанії, такими як ERP (Enterprise Resource Planning), що дозволяє забезпечити цілісне управління процесами і даними в межах підприємства. Інтеграція з іншими системами сприяє кращій координації між різними підрозділами та зменшує ймовірність виникнення помилок при передачі інформації. В результаті цього значно покращується загальна прозорість операцій і зростає швидкість виконання завдань [42].

Автоматизація процесів у компанії «KÜHNNE + NAGEL» забезпечує більшу гнучкість в управлінні логістикою, адже зміни в умовах доставки чи попиту можуть бути швидко враховані і адаптовані в реальному часі. Завдяки цим системам компанії отримують можливість швидше реагувати на зміни на ринку та адаптувати свої логістичні стратегії під нові умови. У кінцевому підсумку автоматизація та цифровізація логістичних процесів дозволяють знижувати витрати, підвищувати продуктивність, покращувати якість обслуговування клієнтів і забезпечувати зростання конкурентоспроможності на ринку.

Оптимізація маршрутів є одним з найважливіших напрямків для зниження витрат на транспортування та підвищення ефективності логістичних процесів для «KÜHNNE + NAGEL». Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування маршрутів дозволяє значно скоротити час у дорозі та витрати на паливо, що в свою чергу знижує загальні витрати компанії. Такі програми аналізують різноманітні фактори, включаючи відстань, дорожні умови, трафік, погодні умови та інші параметри, щоб визначити найефективніший маршрут для транспорту. Завдяки цьому компанії можуть не тільки зменшити витрати на перевезення, але й покращити час доставки товарів.

Програмне забезпечення для оптимізації маршрутів може враховувати специфічні характеристики транспортних засобів, що дозволяє вибирати найкращі маршрути для різних типів вантажівок. Врахування типу вантажу, вантажопідйомності та інших технічних характеристик дозволяє забезпечити максимальну ефективність використання транспорту. Такі системи можуть бути

інтегровані з іншими логістичними програмами, такими як TMS (Transportation Management System), що дає змогу забезпечити повну видимість процесу транспортування і оперативно реагувати на зміни.

Інтеграція програм для планування маршрутів з іншими логістичними системами дозволяє забезпечити максимальну ефективність. Наприклад, інтеграція з WMS (Warehouse Management System) дає змогу оптимізувати не лише маршрути транспортування, а й управління складськими запасами, забезпечуючи найкращу логістичну стратегію від початку до кінця. Це дозволяє значно покращити загальну продуктивність і забезпечити зниження витрат на всіх етапах логістичних процесів.

Таким чином, оптимізація маршрутів через програмне забезпечення є важливим інструментом для зниження витрат на транспортування, підвищення ефективності роботи компанії та покращення екологічної ситуації. Завдяки використанню таких технологій компанії можуть досягати значних знижок на витрати пального, покращувати швидкість доставки та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Управління запасами є критичним елементом ефективної логістики «KÜHNNE + NAGEL», оскільки оптимізація рівнів запасів безпосередньо впливає на зниження витрат і підвищення ефективності всього ланцюга постачання. Одним із основних методів для досягнення цієї мети є прогнозування попиту, яке дозволяє точно визначати, скільки товару потрібно зберігати на складі. Це забезпечує більш точне управління запасами та запобігає як їхньому дефіциту, так і надлишковому зберіганню, що може призвести до зайвих витрат [43].

Метод Just-in-Time (JIT) є важливою стратегією, яка допомагає знизити витрати на зберігання товарів. За допомогою JIT товари доставляються на склад або до виробничих ліній тільки тоді, коли вони потрібні, що мінімізує необхідність зберігання великих запасів. Це дозволяє зменшити витрати на складування, зберігання і обробку товарів, а ще уникнути зберігання неактуальних або надлишкових товарів, що може призвести до зменшення оборотних коштів [43].

Аналогічно, метод Lean, який фокусується на усуненні всіх видів витрат, які не додають цінності, застосовується для оптимізації запасів. Lean включає в себе стандартизацію процесів, зменшення часу на обробку замовлень, а також усунення непотрібних етапів у виробничих і логістичних процесах, що дозволяє зменшити

загальні витрати на обробку товарів. Зокрема, це означає скорочення часу, витраченого на обробку запасів, зменшення необхідності в додатковому складуванні та обробці товарів, що дозволяє підвищити загальну ефективність [44].

Завдяки використанню методів JIT і Lean компанії можуть оптимізувати рівень запасів, що дозволяє знизити не тільки витрати на зберігання, а й витрати на транспортування товарів. Коли запаси зменшуються до мінімально необхідного рівня, транспортні витрати знижуються, оскільки не потрібно здійснювати часті поставки великих обсягів товару. Це дозволяє знижувати витрати на транспортування і робить ланцюг постачання більш гнучким і швидким.

Зниження витрат на транспортування є одним із ключових аспектів у досягненні ефективності логістичних процесів для «KÜHNNE + NAGEL». Одним із способів зниження таких витрат є використання комбінованих видів транспорту, що дозволяє поєднувати переваги різних транспортних засобів для зниження загальних витрат. Наприклад, комбінація залізничного та автомобільного транспорту може забезпечити оптимальне поєднання швидкості і вартості, особливо для великих обсягів вантажів, що транспортуються на довгі відстані.

Завдяки комбінованим видам транспорту можна значно скоротити витрати на паливо, оскільки залізничний транспорт має більш низьку вартість за одиницю перевезеного вантажу в порівнянні з автомобільним. Залізничний транспорт дозволяє доставляти великі обсяги товарів одночасно, що сприяє зниженню витрат на транспортування. Однак для ефективності комбінованого транспорту необхідно мати чітко налаштовану логістику для переходу вантажу між різними видами транспорту, що потребує спеціалізованих складів і додаткових витрат на організацію цих процесів.

Покращення обслуговування клієнтів є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства «KÜHNNE + NAGEL», оскільки задоволені клієнти не лише повертаються, але й рекомендують компанію іншим. Одним з важливих аспектів є зниження витрат на повернення товарів. Це можна досягти шляхом покращення якості товару, чітких інструкцій щодо використання та точних описів товарів на вебсайтах. Впровадження системи перевірки якості перед відправкою товарів та оптимізація процесів доставки дозволяють мінімізувати кількість повернень, зменшуючи витрати, пов'язані з їх обробкою та

транспортуванням. Крім того, важливо впровадити прозорі та зручні умови для повернення товарів, що підвищує довіру клієнтів до компанії.

Іншою важливою складовою є покращення процесу обробки замовлень. Завдяки автоматизації та використанню технологій, таких як системи управління замовленнями (OMS), можна значно скоротити час обробки та знизити ймовірність помилок при формуванні замовлень. Це дозволяє не лише збільшити ефективність, але й підвищити точність доставок, що в свою чергу покращує досвід клієнтів. Оптимізація складських і транспортних процесів забезпечує своєчасну доставку товарів, що позитивно позначається на задоволеності клієнтів.

Застосування омніканальних стратегій для полегшення взаємодії з клієнтами є важливим кроком до забезпечення безперебійного досвіду при покупках. Це означає інтеграцію різних каналів комунікації, таких як інтернет-магазини, соціальні мережі, мобільні додатки та традиційні магазини, для створення єдиного простору для покупок. Клієнти можуть здійснювати покупки через різні канали та мати можливість отримувати підтримку на кожному етапі: від вибору товару до післяпродажного обслуговування.

Завдяки омніканальності клієнти отримують можливість звертатися до компанії через зручний для них канал, будь то онлайн-чат, телефон, електронна пошта чи соціальні мережі. Це значно покращує взаємодію, дозволяючи знижувати час очікування та зменшувати кількість незадоволених клієнтів. Водночас застосування аналітичних інструментів дозволяє компанії краще розуміти потреби та поведінку клієнтів, що дозволяє персоналізувати пропозиції та адаптувати маркетингові стратегії.

Зниження витрат на повернення товарів та покращення обробки замовлень разом з омніканальними стратегіями створюють потужну основу для підвищення лояльності клієнтів. Це дозволяє не лише зменшити витрати на обробку та повернення, але й підвищити рівень задоволеності покупців, що призводить до повторних покупок і збільшення загальних доходів компанії. Клієнти, які мають позитивний досвід обслуговування, значно частіше залишаються лояльними до бренду, рекомендують його друзям і стають його постійними покупцями.

Диверсифікація логістичних послуг є важливим стратегічним кроком для компаній, які прагнуть зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від окремих ринків і збільшити прибутковість. Розширення спектру послуг дозволяє підприємствам не тільки залучати нових клієнтів, але й покращувати якість обслуговування існуючих. Одним із найбільш популярних напрямків диверсифікації є складування, яке є критичним елементом логістики. Забезпечення наявності достатнього простору для зберігання товарів, а також надання додаткових послуг, таких як сортування, пакування чи маркування, може значно покращити ефективність логістичних операцій. Це дозволяє клієнтам отримувати повний спектр послуг під одним дахом, що підвищує їх задоволеність і лояльність.

Іншим важливим напрямком є митне оформлення, яке є необхідним етапом у міжнародній торгівлі. Включення цього сервісу до пропозиції дозволяє знизити витрати для клієнтів, які можуть отримати всі необхідні послуги в одному місці. Митні процедури можуть бути складними та часозатратними, але їх спрощення через інтеграцію з іншими логістичними послугами робить процес швидшим і ефективнішим для бізнесів. Цей вид послуг може бути додатковим джерелом доходу для компанії, особливо якщо вона працює на міжнародних ринках.

Підприємства можуть пропонувати додаткові сервісні послуги, такі як страхівка вантажів, моніторинг у реальному часі, консалтинг з питань логістики або управління ланцюгами постачання. Це допомагає клієнтам краще керувати своїми поставками і знижувати ризики, що впливають на їхній бізнес. Такі послуги можуть стати конкурентною перевагою, адже вони покращують відносини з клієнтами, що позитивно позначається на репутації компанії.

Диверсифікація послуг дозволяє логістичним компаніям знижувати свою залежність від окремих ринків. Наприклад, якщо одна з послуг, така як перевезення вантажів, має знижену попит через економічну кризу чи зміну законодавства, інші послуги, наприклад, складування чи митне оформлення, можуть компенсувати ці втрати. Це робить компанію більш стійкою до змін на ринку і допомагає стабілізувати фінансові потоки.

Інвестиції в нові послуги дають змогу підприємствам залучати нові сегменти ринку. Для цього компанії можуть вивчати потреби клієнтів і адаптувати свій бізнес

до змін, що відбуваються в галузі. Крім того, додаткові послуги можуть стимулювати впровадження інновацій і технологій, що, в свою чергу, підвищує ефективність і знижує витрати на обробку замовлень.

Розширення спектру послуг дозволяє оптимізувати взаємодію з партнерами. Коли компанія пропонує різні послуги, вона стає більш привабливою для постачальників та інших контрагентів, що бажають працювати з однією компанією для вирішення різних завдань. Це дозволяє будувати довгострокові партнерські відносини і забезпечувати стабільність у бізнесі.

Загалом, диверсифікація логістичних послуг є важливим інструментом для досягнення більшої гнучкості, покращення ефективності та збільшення прибутковості компанії. Вона допомагає знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного виду діяльності, і забезпечує зростання бізнесу навіть у складних умовах. Компанії, що успішно диверсифікують свої послуги, здатні краще адаптуватися до змін на ринку і залишатися конкурентоспроможними в умовах глобалізації та економічних коливань.

Методи оптимізації витрат, що описані для компанії «Kühne + Nagel», допомагають досягти зниження витрат за рахунок покращення ефективності, скорочення часу та зменшення потреби в ресурсах.

Загалом, ці методи оптимізації витрат для компанії «Kühne + Nagel» сприяють значному зниженню загальних витрат і підвищенню ефективності на кількох рівнях. Вони допомагають зменшити потребу в людських ресурсах, що безпосередньо веде до економії на оплаті праці. Автоматизація і цифровізація процесів дозволяють значно скоротити потребу в ручному управлінні, усуваючи помилки і підвищуючи швидкість виконання завдань. Таким чином, операційні витрати на оплату праці зменшуються, оскільки замість кількох працівників, які здійснюють рутинні операції, використовуються автоматизовані системи, що працюють швидше і безпомилково.

Скорочення часу на виконання операцій є ще одним важливим аспектом, який сприяє оптимізації витрат. Автоматизація, оптимізація маршрутів, управління запасами за допомогою методів прогнозування попиту і впровадження Just-in-Time дозволяють значно зменшити час на транспортування товарів, їх обробку і зберігання. Це дозволяє не лише підвищити оборотність товарів, а й знизити потребу в додаткових

площах для складування та обробки, що призводить до скорочення витрат на оренду приміщень, комунальні послуги і утримання складів.

Підвищення точності в операціях — це ще один ключовий елемент у зниженні витрат. Зменшення кількості помилок у процесі обробки замовлень, зберігання товарів і планування маршрутів дозволяє уникнути непотрібних витрат, пов'язаних із поверненням товарів, коригуванням помилок або додатковими витратами на повторні перевезення. Точність зменшує кількість товарів, що втрачаються або пошкоджуються під час транспортування та складування, тим самим знижуючи витрати на їх відшкодування.

Методи оптимізації дозволяють компанії «Kühne + Nagel» знизити витрати на транспортування через зменшення часу в дорозі, оптимізацію маршрутів і комбінування різних видів транспорту, що дозволяє використовувати найбільш економічні варіанти для кожного виду перевезення. Крім того, автоматизація і оптимізація допомагають зменшити витрати на складування, оскільки зменшується необхідність у великих площах і зберігання товарів на складі завдяки впровадженню ефективних методів управління запасами, таких як Just-in-Time.

Обробка замовлень і зберігання товарів оптимізуються завдяки використанню цифрових технологій, таких як WMS (Warehouse Management System), що дозволяють зменшити час на обробку замовлень і полегшити контроль за товарами на складі. Це не лише зменшує витрати на людські ресурси, але й дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в попиті, що є важливим для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Оптимізація логістичних процесів є важливим інструментом для зниження витрат і підвищення ефективності операцій у компаніях, що займаються транспортуванням та зберіганням товарів. Впровадження сучасних технологій і методів управління дозволяє значно покращити логістичні операції, знизити витрати на транспортування, складування, обробку замовлень і маркетинг. У табл. 2.7 відображено основні методи оптимізації логістичних витрат, таких як автоматизація процесів, планування маршрутів, прогнозування попиту,

комбіноване використання транспорту, покращення обслуговування клієнтів та диверсифікація послуг.

Таблиця 2.7

Методи оптимізації логістичних витрат та їх вплив на ефективність операцій компанії «Küehne + Nagel»

Метод оптимізації	Вплив на витрати	Пояснення
Автоматизація логістичних процесів	Зниження операційних витрат на 3-7%	Впровадження TMS та WMS автоматизує планування маршрутів, управління складом і обробку замовлень, зменшуючи потребу в ручному управлінні та знижуючи помилки в обробці.
Планування маршрутів	Зниження витрат на транспортування на 2-7%	Програмне забезпечення оптимізує маршрути, знижуючи витрати на паливо та час доставки, зменшуючи витрати на оплату праці водіїв.
Прогнозування попиту та ЛІТ	Зниження витрат на складування та обробку товарів на 5-7%	Метод ЛІТ мінімізує запаси, знижуючи витрати на зберігання, а Lean оптимізує обробку замовлень і транспортування, що зменшує витрати на логістику.
Комбіноване використання транспорту	Зниження витрат на транспортування на 5%	Залізничний транспорт зазвичай дешевший на великих відстанях, а автомобільний – ефективніший на коротких. Комбінація знижує загальні витрати на перевезення.
Покращення обслуговування клієнтів	Зниження витрат на повернення товарів на 7%, зниження помилок на 10%	Автоматизація обробки замовлень і омніканальність зменшують помилки, скорочують час виконання замовлень і знижують витрати на обробку повернень.
Диверсифікація логістичних послуг	Збільшення доходів на 3-7%, зниження витрат на маркетинг і залучення клієнтів	Розширення спектру послуг залучає нових клієнтів і знижує залежність від одного виду послуг, що дозволяє зменшити витрати на маркетинг.

Табл. 2.7 демонструє різноманітні методи оптимізації логістичних витрат, які можуть значно підвищити ефективність логістичних процесів компанії. Кожен з

описаних методів, від автоматизації процесів до диверсифікації послуг, приносить зниження витрат у різних сферах діяльності, таких як транспортування, складування та обробка замовлень. Впровадження таких технологій і методик дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити швидкість і точність виконання замовлень, а також скоротити витрати на маркетинг і залучення нових клієнтів. Загалом, усі ці методи сприяють оптимізації витрат завдяки зменшенню потреби в людських ресурсах, скороченню часу на виконання операцій і підвищенню точності.

РОЗДІЛ 3

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ КОМПАНІЇ «KÜENNE + NAGEL»

3.1. Підходи до розробки стратегії та методи оптимізації логістичних витрат

Методи оптимізації логістичних витрат є важливим аспектом для забезпечення ефективної та конкурентоспроможної діяльності підприємства. Логістика, як комплексний процес, включає численні етапи, на яких виникають витрати, що можуть суттєво вплинути на загальні фінансові показники компанії. Оптимізація логістичних витрат не лише сприяє зниженню загальних витрат, але й дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити безперебійний процес постачання. Важливим кроком у цьому процесі є визначення основних джерел витрат, таких як транспортування, складування, обробка вантажів і управління запасами, що дає можливість зосередитися на ключових аспектах для їхнього вдосконалення. Однією з основних стратегій є впровадження інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати управлінські функції та підвищити точність прогнозування. Застосування методів прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і рівнів запасів може значно знизити витрати на транспортування і складування. Інноваційні підходи, як-от використання нових матеріалів для пакування чи покращення процесів обробки товарів, можуть також сприяти зменшенню витрат. Для ефективного управління витратами необхідно регулярно аналізувати витрати на кожному етапі логістичного процесу і виявляти можливості для їх скорочення. Важливою складовою є стратегія диверсифікації послуг, що дозволяє знизити ризики та підвищити прибутковість. Впровадження таких стратегій вимагає не лише фінансових інвестицій, а й змін у корпоративній культурі та навчання персоналу для ефективного використання нових інструментів і методів [40].

Автоматизація та цифровізація логістичних процесів є важливим кроком для підвищення ефективності та зниження витрат у компанії. Впровадження автоматизованих систем управління логістикою, таких як TMS (Transportation Management System) та WMS (Warehouse Management System), дозволила значно покращити процеси транспортування та складування. Ці системи автоматизують планування, відслідковування, контроль і управління логістичними потоками, що призводить до зменшення залежності від людського фактора і знижує кількість помилок, спричинених людським втручанням. Вони допомагають забезпечити точність даних щодо товарів, їхнього місцезнаходження та стану, що суттєво покращує оперативність прийняття рішень. Завдяки автоматизації зменшується час, необхідний для обробки замовлень і товарів, а також скорочується тривалість доставки. У TMS системах автоматично генеруються оптимальні маршрути перевезення, враховуючи різні параметри, такі як вартість, час доставки та тип товару, що дозволяє значно знизити витрати на транспортування. Водночас WMS системи сприяють ефективному управлінню складськими запасами: автоматичне визначення місць зберігання товарів, контроль їх кількості, а також оптимізація простору складу зменшують витрати на зберігання та підвищують ефективність роботи складу. Цифровізація дозволяє швидше обробляти великі обсяги даних, зокрема для прогнозування попиту, що сприяє більш точному плануванню закупок і запобігає виникненню надлишкових або недостатніх запасів. Інтеграція систем також дозволяє знизити ризик помилок при введенні та обробці даних, підвищуючи загальну точність процесів. Використання таких технологій також дозволяє здійснювати моніторинг в реальному часі, що забезпечує високий рівень контролю за станом товарів та доставки, що є важливим для збереження високої якості обслуговування клієнтів [41].

Ще одним важливим аспектом є зменшення витрат на обслуговування та персонал. Оскільки автоматизація забирає на себе багато рутинних завдань, компанія може зменшити чисельність працівників, що займаються обробкою даних, і перенаправити їх зусилля на більш стратегічні завдання. Це дозволяє зменшити витрати на зарплату і адміністративні витрати.

Важливим фактором є те, що автоматизовані системи можуть інтегруватися з іншими бізнес-системами компанії, такими як ERP (Enterprise Resource Planning), що дозволяє забезпечити цілісне управління процесами і даними в межах підприємства. Інтеграція з іншими системами також сприяє кращій координації між різними підрозділами та зменшує ймовірність виникнення помилок при передачі інформації. В результаті цього значно покращується загальна прозорість операцій і зростає швидкість виконання завдань [42].

Автоматизація процесів також забезпечує більшу гнучкість в управлінні логістикою, адже зміни в умовах доставки чи попиту можуть бути швидко враховані і адаптовані в реальному часі. Завдяки цим системам компанії отримують можливість швидше реагувати на зміни на ринку та адаптувати свої логістичні стратегії під нові умови. У кінцевому підсумку автоматизація та цифровізація логістичних процесів дозволяють знижувати витрати, підвищувати продуктивність, покращувати якість обслуговування клієнтів і забезпечувати зростання конкурентоспроможності на ринку.

Оптимізація маршрутів є одним з найважливіших напрямків для зниження витрат на транспортування та підвищення ефективності логістичних процесів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування маршрутів дозволяє значно скоротити час у дорозі та витрати на паливо, що в свою чергу знижує загальні витрати компанії. Такі програми аналізують різноманітні фактори, включаючи відстань, дорожні умови, трафік, погодні умови та інші параметри, щоб визначити найефективніший маршрут для транспорту. Завдяки цьому компанії можуть не тільки зменшити витрати на перевезення, але й покращити час доставки товарів.

Програмне забезпечення для оптимізації маршрутів дозволило враховувати специфічні характеристики транспортних засобів, що дозволяє вибирати найкращі маршрути для різних типів вантажівок. Врахування типу вантажу, вантажопідйомності та інших технічних характеристик дозволило забезпечити максимальну ефективність використання транспорту. Такі системи можуть бути інтегровані з іншими логістичними програмами, такими як TMS (Transportation

Management System), що дає змогу забезпечити повну видимість процесу транспортування і оперативно реагувати на зміни.

Завдяки оптимізації маршрутів компанія значно знизила витрати на паливо. Це досягається завдяки вибору найкоротших і найменш витратних шляхів, а також уникненню зайвих зупинок та заторів. Системи для планування маршрутів дозволила прогнозувати можливі затримки, що дозволяє водіям змінювати маршрут або час виїзду, аби уникнути заторів і зберегти час. Це особливо важливо у великих містах, де транспортні затори можуть значно збільшувати час доставки.

Використання таких систем дозволило підвищити ефективність роботи водіїв. Вони можуть отримувати в реальному часі інформацію про зміни в маршруті, що дозволяє швидко реагувати на непередбачувані обставини. Це дозволило уникнути зайвих витрат часу та пального, покращити рівень обслуговування клієнтів за рахунок своєчасної доставки товарів.

Впровадження програм для оптимізації маршрутів дало можливість збору та аналізу даних про виконані перевезення. Це дозволяє оцінити ефективність кожного маршруту та виявити можливості для подальшого удосконалення. Наприклад, на основі аналізу даних можна виявити найбільш і найменш ефективні маршрути, що дає змогу переглянути логістичні стратегії і коригувати їх.

Використання програмного забезпечення для оптимізації маршрутів має позитивний екологічний вплив. Завдяки скороченню витрат пального та часу в дорозі зменшується викид шкідливих газів в атмосферу, що сприяє зниженню екологічного сліду компанії. Це важливо для компаній, які орієнтовані на сталий розвиток та дотримуються екологічних стандартів.

Такі системи дозволяють знижувати витрати на технічне обслуговування транспорту, оскільки оптимальні маршрути призводять до зменшення навантаження на транспортні засоби та зменшення їх амортизації. Це дозволяє знизити витрати на ремонт і обслуговування транспорту, що є важливим аспектом загальної оптимізації витрат. Зокрема, зменшується кількість поїздок на великі відстані, що знижує витрати на обслуговування та експлуатацію автомобілів.

Інтеграція програм для планування маршрутів з іншими логістичними системами також дозволяє забезпечити максимальну ефективність. Наприклад, інтеграція з WMS (Warehouse Management System) дає змогу оптимізувати не лише маршрути транспортування, а й управління складськими запасами, забезпечуючи найкращу логістичну стратегію від початку до кінця. Це дозволяє значно покращити загальну продуктивність і забезпечити зниження витрат на всіх етапах логістичних процесів.

Таким чином, оптимізація маршрутів через програмне забезпечення є важливим інструментом для зниження витрат на транспортування, підвищення ефективності роботи компанії та покращення екологічної ситуації. Завдяки використанню таких технологій компанії можуть досягати значних знижок на витрати пального, покращувати швидкість доставки та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Управління запасами є критичним елементом ефективної логістики, оскільки оптимізація рівнів запасів безпосередньо впливає на зниження витрат і підвищення ефективності всього ланцюга постачання. Одним із основних методів для досягнення цієї мети є прогнозування попиту, яке дозволяє точно визначати, скільки товару потрібно зберігати на складі. Це забезпечує більш точне управління запасами та запобігає як їхньому дефіциту, так і надлишковому зберіганню, що може призвести до зайвих витрат.

Метод Just-in-Time (JIT) є важливою стратегією, яка допомагає знизити витрати на зберігання товарів. За допомогою JIT товари доставляються на склад або до виробничих ліній тільки тоді, коли вони потрібні, що мінімізує необхідність зберігання великих запасів. Це також дозволяє зменшити витрати на складування, зберігання і обробку товарів, а також уникнути зберігання неактуальних або надлишкових товарів, що може призвести до зменшення оборотних коштів.

Аналогічно, метод Lean, який фокусується на усуненні всіх видів витрат, які не додають цінності, застосовується для оптимізації запасів. Lean включає в себе стандартизацію процесів, зменшення часу на обробку замовлень, а також усунення непотрібних етапів у виробничих і логістичних процесах, що дозволяє зменшити

загальні витрати на обробку товарів. Зокрема, це означає скорочення часу, витраченого на обробку запасів, зменшення необхідності в додатковому складуванні та обробці товарів, що дозволяє підвищити загальну ефективність [44].

Завдяки використанню методів JIT і Lean компанії можуть оптимізувати рівень запасів, що дозволяє знизити не тільки витрати на зберігання, а й витрати на транспортування товарів. Коли запаси зменшуються до мінімально необхідного рівня, транспортні витрати знижуються, оскільки не потрібно здійснювати часті поставки великих обсягів товару. Це дозволяє знижувати витрати на транспортування і робить ланцюг постачання більш гнучким і швидким.

Один із ключових аспектів ефективного управління запасами полягає у правильному прогнозуванні попиту. Використання сучасних технологій і методів прогнозування, таких як машинне навчання і аналіз великих даних, дозволяє точно оцінити майбутній попит на товари, що дає можливість вчасно коригувати рівні запасів. Це дозволяє компаніям зберігати оптимальний рівень запасів, уникати дефіциту товарів та знижувати витрати на їхнє зберігання.

Важливою складовою управління запасами є також автоматизація процесів. Впровадження систем управління запасами (WMS) дає змогу автоматично відстежувати рівень запасів, а також здійснювати точний контроль за переміщенням товарів. Це не тільки підвищує точність управління запасами, а й дозволяє зменшити витрати на ручну обробку інформації та скоротити час, необхідний для виконання операцій з товарними запасами.

Інтеграція з іншими логістичними та ERP-системами (Enterprise Resource Planning) дозволяє досягти ще більшої синергії у управлінні запасами. Це дозволяє здійснювати комплексний контроль за всіма етапами ланцюга постачання, від закупівлі товарів до їх зберігання та доставки кінцевим споживачам. З цими інструментами компанії можуть зменшити ймовірність помилок, оптимізувати потоки товарів і зменшити витрати на обробку та транспортування.

Прогнозування попиту і оптимізація запасів також мають важливе значення для сезонних коливань у попиті. Це дозволяє компаніям забезпечити наявність достатнього запасу товару під час пікових сезонів, уникнути дефіциту та зберігати

баланс між надлишковими і недостачами запасів. Для цього можна застосовувати динамічні методи прогнозування, які коригують рівні запасів залежно від коливань ринку.

Загалом, оптимізація рівнів запасів через прогнозування попиту і застосування методів Just-in-Time і Lean дає значні переваги для компаній. Вона дозволяє знижувати витрати на складування, обробку та транспортування товарів, покращує гнучкість і швидкість доставки, а також підвищує загальну ефективність логістичних процесів. Тому впровадження таких методів є ключовим етапом для досягнення зниження витрат і покращення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Зниження витрат на транспортування є одним із ключових аспектів у досягненні ефективності логістичних процесів. Одним із способів зниження таких витрат є використання комбінованих видів транспорту, що дозволяє поєднувати переваги різних транспортних засобів для зниження загальних витрат. Наприклад, комбінація залізничного та автомобільного транспорту може забезпечити оптимальне поєднання швидкості і вартості, особливо для великих обсягів вантажів, що транспортуються на довгі відстані.

Завдяки комбінованим видам транспорту можна значно скоротити витрати на паливо, оскільки залізничний транспорт має більш низьку вартість за одиницю перевезеного вантажу в порівнянні з автомобільним. Крім того, залізничний транспорт дозволяє доставляти великі обсяги товарів одночасно, що також сприяє зниженню витрат на транспортування. Однак для ефективності комбінованого транспорту необхідно мати чітко налаштовану логістику для переходу вантажу між різними видами транспорту, що потребує спеціалізованих складів і додаткових витрат на організацію цих процесів.

Ще однією важливою стратегією для зниження витрат є переговори з постачальниками на предмет знижок. Постачальники транспорту та логістичних послуг часто готові запропонувати знижки за умови великих обсягів перевезень або на тривалі контракти. У цьому випадку важливо вести регулярні переговори та підтримувати довгострокові відносини з постачальниками, що дозволить

отримувати кращі умови та ціни на послуги транспортування. Знижки можуть бути надані також у разі спільного використання ресурсів або спільних логістичних операцій з іншими компаніями.

Консолидація вантажів є ще одним ефективним методом зниження транспортних витрат. Це полягає в об'єднанні кількох малих вантажів у один більший, що дозволяє значно знизити витрати на перевезення. У цьому випадку зменшуються витрати на транспортування одиничного вантажу, оскільки вартість перевезення одного контейнера або транспортного засобу не змінюється при додаванні додаткових вантажів. Консолидація вантажів дозволяє не тільки знижувати витрати на транспортування, а й оптимізувати використання транспорту, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

Ще одним важливим аспектом є оптимізація маршруту для зменшення витрат на транспортування. Використання сучасних програмних засобів для планування маршрутів дозволяє скоротити час у дорозі і зменшити витрати на паливо. Програмне забезпечення для оптимізації маршрутів враховує різні фактори, такі як дорожні умови, пробки, погодні умови і навіть час доби, що дозволяє вибирати найбільш економічно вигідний маршрут.

Іншим способом зниження витрат на транспортування є використання транспорту з низьким рівнем витрат на паливо. Наприклад, сучасні транспортні засоби з більш ефективними двигунами та низьким рівнем споживання пального можуть значно зменшити витрати на транспортування. Вибір таких транспортних засобів дозволяє знизити витрати на паливо, що є значною часткою загальних витрат на транспортування.

Оптимізація процесів перевезення вантажів, включаючи планування і консолидацію вантажів, а також вибір економічно ефективних маршрутів і видів транспорту, дозволяє значно знизити витрати на транспортування. Важливо також враховувати сезонні коливання попиту, що може допомогти у визначенні найбільш вигідних періодів для здійснення перевезень та отримання кращих умов від постачальників послуг.

Зниження витрат на транспортування вимагає комплексного підходу і постійного аналізу ефективності використовуваних стратегій. Це дозволяє компанії не лише знижувати витрати, а й покращувати свою конкурентоспроможність, забезпечуючи високий рівень сервісу для кінцевих споживачів. Кожна з цих стратегій має важливе значення і може бути застосована в залежності від специфіки вантажів, умов доставки та особливостей ринку.

Удосконалення складування є важливим етапом в оптимізації логістичних процесів, оскільки ефективне використання складських площ та швидка обробка товарів дозволяють значно знизити витрати та підвищити продуктивність компанії. Одним із найбільш ефективних способів досягнення цих цілей є впровадження автоматизованих складських систем, які дозволяють значно зменшити час, витрачений на обробку товарів, та підвищити точність операцій. Автоматизація складських процесів включає використання роботизованих систем для завантаження, розвантаження та переміщення вантажів, що забезпечує безпомилкове виконання операцій і зменшує вплив людського фактору на ефективність роботи складу.

Автоматизовані системи, як-от автоматизовані стелажі або конвеєрні системи, значно покращують використання складських площ, адже вони дозволяють зберігати товари більш компактно і ефективно організовувати простір. За допомогою таких технологій можна збільшити щільність зберігання, що дозволяє зберігати більшу кількість товарів на обмеженій площі складу. Крім того, автоматизація дозволяє зменшити кількість помилок при інвентаризації та розміщенні товарів, що позитивно впливає на обслуговування клієнтів та знижує витрати на коригування помилок.

Використання автоматизованих складських систем дає змогу значно скоротити час, необхідний для обробки замовлень. Завдяки інтеграції з іншими системами управління логістикою, такими як WMS (Warehouse Management System), можна автоматично відслідковувати місцезнаходження товарів і швидко знаходити потрібний товар для відправки. Це сприяє значному скороченню часу обробки замовлень та зменшенню часу очікування для клієнтів.

Автоматизація також дозволяє підвищити рівень безпеки на складі, оскільки роботи можуть виконувати небезпечні для людини операції, зменшуючи ймовірність травм і аварій. З використанням автоматизованих систем можна також значно полегшити управління складським персоналом, оскільки знижується потреба в великій кількості робочих рук для виконання рутинних операцій, що дозволяє знизити витрати на заробітну плату.

Однією з переваг автоматизації є можливість забезпечення безперервного моніторингу стану товарів і швидке реагування на зміну умов зберігання. Наприклад, при зміні температури чи вологості автоматизовані системи можуть надати сигнал для коригування умов зберігання, що сприяє збереженню товарів у оптимальних умовах і запобігає їх пошкодженню.

Також автоматизація дозволяє значно покращити процеси обліку товарів. Системи автоматичного сканування та відслідковування в реальному часі дозволяють вести точний облік товарів, що надходять та відправляються, що зменшує ймовірність нестач або надлишків. Це особливо важливо для компаній, що працюють з великими обсягами товарів або мають широкий асортимент продукції.

Інтеграція автоматизованих складських систем з іншими елементами логістичної мережі дозволяє створити єдину інформаційну систему, що забезпечує точність і швидкість обробки всіх даних. Це дозволяє оптимізувати взаємодію між складом, транспортом та іншими підрозділами компанії, що покращує загальну ефективність логістичних процесів.

Впровадження автоматизованих складських систем вимагає значних початкових інвестицій, але в довгостроковій перспективі це дозволяє значно зменшити витрати на утримання складу, знизити кількість помилок і скоротити час на виконання операцій. Технології, що використовуються для автоматизації, постійно вдосконалюються, що відкриває нові можливості для покращення логістичних процесів і зниження витрат.

У цілому, автоматизація складських процесів є важливою складовою для підвищення ефективності логістики. Вона дозволяє компаніям знижувати витрати

на зберігання, підвищувати продуктивність і якість обслуговування клієнтів, що є основою для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Покращення обслуговування клієнтів є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки задоволені клієнти не лише повертаються, але й рекомендують компанію іншим. Одним з важливих аспектів є зниження витрат на повернення товарів. Це можна досягти шляхом покращення якості товару, чітких інструкцій щодо використання та точних описів товарів на вебсайтах. Впровадження системи перевірки якості перед відправкою товарів та оптимізація процесів доставки дозволяють мінімізувати кількість повернень, зменшуючи витрати, пов'язані з їх обробкою та транспортуванням. Крім того, важливо впровадити прозорі та зручні умови для повернення товарів, що підвищує довіру клієнтів до компанії.

Іншою важливою складовою є покращення процесу обробки замовлень. Завдяки автоматизації та використанню технологій, таких як системи управління замовленнями (OMS), можна значно скоротити час обробки та знизити ймовірність помилок при формуванні замовлень. Це дозволяє не лише збільшити ефективність, але й підвищити точність доставок, що в свою чергу покращує досвід клієнтів. Оптимізація складських і транспортних процесів забезпечує своєчасну доставку товарів, що позитивно позначається на задоволеності клієнтів.

Застосування омніканальних стратегій для полегшення взаємодії з клієнтами є важливим кроком до забезпечення безперебійного досвіду при покупках. Це означає інтеграцію різних каналів комунікації, таких як інтернет-магазини, соціальні мережі, мобільні додатки та традиційні магазини, для створення єдиного простору для покупок. Клієнти можуть здійснювати покупки через різні канали та мати можливість отримувати підтримку на кожному етапі: від вибору товару до післяпродажного обслуговування.

Завдяки омніканальності клієнти отримують можливість звертатися до компанії через зручний для них канал, будь то онлайн-чат, телефон, електронна пошта чи соціальні мережі. Це значно покращує взаємодію, дозволяючи знижувати час очікування та зменшувати кількість незадоволених клієнтів. Водночас

застосування аналітичних інструментів дозволяє компанії краще розуміти потреби та поведінку клієнтів, що дозволяє персоналізувати пропозиції та адаптувати маркетингові стратегії.

Зниження витрат на повернення товарів та покращення обробки замовлень разом з омніканальними стратегіями створюють потужну основу для підвищення лояльності клієнтів. Це дозволяє не лише зменшити витрати на обробку та повернення, але й підвищити рівень задоволеності покупців, що призводить до повторних покупок і збільшення загальних доходів компанії. Клієнти, які мають позитивний досвід обслуговування, значно частіше залишаються лояльними до бренду, рекомендують його друзям і стають його постійними покупцями.

Отже, покращення обслуговування клієнтів через зниження витрат на повернення товарів, покращення процесу обробки замовлень і застосування омніканальних стратегій дозволяє компанії значно підвищити ефективність своїх операцій і зміцнити відносини з клієнтами. Це в свою чергу веде до зростання прибутковості та зміцнення репутації компанії на ринку.

Диверсифікація логістичних послуг є важливим стратегічним кроком для компаній, які прагнуть зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від окремих ринків і збільшити прибутковість. Розширення спектру послуг дозволяє підприємствам не тільки залучати нових клієнтів, але й покращувати якість обслуговування існуючих. Одним із найбільш популярних напрямків диверсифікації є складування, яке є критичним елементом логістики. Забезпечення наявності достатнього простору для зберігання товарів, а також надання додаткових послуг, таких як сортування, пакування чи маркування, може значно покращити ефективність логістичних операцій. Це дозволяє клієнтам отримувати повний спектр послуг під одним дахом, що підвищує їх задоволеність і лояльність.

Іншим важливим напрямком є митне оформлення, яке є необхідним етапом у міжнародній торгівлі. Включення цього сервісу до пропозиції дозволяє знизити витрати для клієнтів, які можуть отримати всі необхідні послуги в одному місці. Митні процедури можуть бути складними та часозатратними, але їх спрощення через інтеграцію з іншими логістичними послугами робить процес швидшим і

ефективнішим для бізнесів. Цей вид послуг також може бути додатковим джерелом доходу для компанії, особливо якщо вона працює на міжнародних ринках.

Крім того, підприємства можуть пропонувати додаткові сервісні послуги, такі як страхівка вантажів, моніторинг у реальному часі, консалтинг з питань логістики або управління ланцюгами постачання. Це допомагає клієнтам краще керувати своїми поставками і знижувати ризики, що впливають на їхній бізнес. Такі послуги можуть стати конкурентною перевагою, адже вони покращують відносини з клієнтами, що позитивно позначається на репутації компанії.

Диверсифікація послуг також дозволяє логістичним компаніям знижувати свою залежність від окремих ринків. Наприклад, якщо одна з послуг, така як перевезення вантажів, має знижену попит через економічну кризу чи зміну законодавства, інші послуги, наприклад, складування чи митне оформлення, можуть компенсувати ці втрати. Це робить компанію більш стійкою до змін на ринку і допомагає стабілізувати фінансові потоки.

Інвестиції в нові послуги також дають змогу підприємствам залучати нові сегменти ринку. Для цього компанії можуть вивчати потреби клієнтів і адаптувати свій бізнес до змін, що відбуваються в галузі. Крім того, додаткові послуги можуть стимулювати впровадження інновацій і технологій, що, в свою чергу, підвищує ефективність і знижує витрати на обробку замовлень.

Розширення спектру послуг дозволяє також оптимізувати взаємодію з партнерами. Коли компанія пропонує різні послуги, вона стає більш привабливою для постачальників та інших контрагентів, що бажають працювати з однією компанією для вирішення різних завдань. Це дозволяє будувати довгострокові партнерські відносини і забезпечувати стабільність у бізнесі.

Загалом, диверсифікація логістичних послуг є важливим інструментом для досягнення більшої гнучкості, покращення ефективності та збільшення прибутковості компанії. Вона допомагає знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного виду діяльності, і забезпечує зростання бізнесу навіть у складних умовах. Компанії, що успішно диверсифікують свої послуги, здатні краще адаптуватися до

змін на ринку і залишатися конкурентоспроможними в умовах глобалізації та економічних коливань.

Розширення спектру послуг, таких як складування, митне оформлення та додаткові сервіси для клієнтів, є ефективною стратегією для зниження ризиків і покращення стабільності бізнесу. Це дозволяє компаніям не тільки залучати нових клієнтів, але й підвищувати лояльність існуючих, що в свою чергу сприяє зростанню доходів і зменшенню залежності від окремих ринків. Інтеграція додаткових послуг у логістичний процес дає змогу оптимізувати операційні витрати, покращити якість обслуговування клієнтів і створити додаткові джерела доходу для компанії. Крім того, диверсифікація послуг дозволяє зміцнити конкурентні позиції на ринку, забезпечуючи компанії гнучкість та стійкість до змін економічної ситуації. У підсумку, диверсифікація є важливим стратегічним кроком для логістичних компаній, що сприяє їх успішному розвитку і довгостроковій стабільності на ринку.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення управління логістичними витратами компанії «KÜEHNE + NAGEL»

Логістика є важливою складовою успіху будь-якої компанії, особливо тієї, що працює на міжнародному ринку. Водночас ефективне управління логістичними витратами може стати суттєвим викликом для бізнесу. Компанія «Kuehne + Nagel», як один із найбільших постачальників логістичних послуг у світі, зіткнулася з проблемами в цій сфері, які суттєво впливають на її фінансові результати.

Однією з основних проблем є зниження доходів компанії. У 2022 році її загальний дохід зменшився на 33% порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано з економічними труднощами, зокрема з підвищенням вартості енергоресурсів, що впливає на витрати на перевезення, та нестабільним попитом на логістичні послуги. Коливання на ринку перевезень і економічна нестабільність роблять планування доходів складним і непередбачуваним.

Іншою значною проблемою є зростання витрат на транспортування, що є основною статтею витрат компанії. Так, витрати на морські перевезення зросли на 5%, що відображає підвищення вартості перевезень і збільшення попиту на перевезення з обмеженими можливостями. Зростання витрат на авіаперевезення також суттєво впливає на загальні витрати, особливо коли вимоги до часу доставки є високими.

Ще однією проблемою є високі витрати на складські послуги, які становлять понад 10% від загальних витрат компанії. Це відображає потребу в постійній оптимізації складських процесів, оскільки утримання великих площ складів і управління запасами є значними затратами. Хоча компанія активно впроваджує автоматизовані складські системи, ефективність таких заходів залежить від швидкості їх впровадження та масштабів.

Витрати на персонал також залишаються значною статтею витрат. Незважаючи на скорочення чисельності працівників у 2022 році, витрати на заробітну плату та соціальні виплати залишаються стабільними. Це вказує на те, що навіть у умовах економічної нестабільності компанія продовжує інвестувати в розвиток і навчання своїх співробітників. Хоча це є важливим, однак потребує постійних фінансових вкладень.

Митно-брокерські витрати також впливають на загальні витрати компанії. Зростання митних тарифів і нові вимоги з боку держав можуть збільшувати витрати на оформлення міжнародних вантажів. Ці витрати складають до 7% від загальних витрат, що є вагомим фактором для компанії, яка працює в багатьох країнах.

Важливим фактором є коливання цін на паливо, що безпосередньо впливає на витрати на транспортування. У 2022 році ці витрати зросли на 6%, що є результатом підвищення цін на енергоресурси. Це змусило компанію коригувати свої ціни на логістичні послуги, що може призвести до зниження попиту.

Значною проблемою є витрати на інвестиції в технології. Хоча технології дозволяють оптимізувати процеси та знижувати витрати, однак їх впровадження пов'язане з високими витратами на дослідження та розвиток. У 2022 році витрати на технології склали 8% від загальних витрат компанії. При цьому важливо

забезпечити швидку окупність таких інвестицій для підтримки фінансової стабільності.

Не менш важливою проблемою є низька диверсифікація портфеля послуг. Водночас компанія має широкий спектр послуг. Разом з тим не вистачає належної диверсифікації, що обмежує її можливості для зниження витрат і покращення прибутковості. Це може стати серйозним обмеженням в умовах змін на ринку та економічних коливань.

Отже, компанія Kuehne + Nagel зіштовхується з цілим рядом логістичних проблем, серед яких зростання витрат на транспортування, складські послуги, паливо, нестабільність ринку. Для ефективного зниження витрат і підтримки стабільності фінансових результатів компанії необхідно постійно оптимізувати свої процеси, інвестувати в новітні технології та розвивати стратегії, які дозволять адаптуватися до змін на ринку і знижувати витрати на основні статті логістики.

Для зниження витрат на транспортування компанії варто впровадити стратегії ефективнішого використання транспортних засобів, зокрема, застосування мульти-модальних перевезень. Це дозволить скоротити витрати, комбінуючи різні види транспорту в одному процесі перевезення, що є більш ефективним у порівнянні з використанням тільки одного виду транспорту. Важливо також об'єднувати вантажі, щоб зменшити порожні пробіги та забезпечити максимальне завантаження транспортних засобів. Це дозволить зменшити витрати на транспортування, підвищити ефективність використання транспортних засобів і скоротити екологічний вплив.

Інвестування в технології, які оптимізують маршрути перевезення, допоможе значно знизити витрати на паливо і час доставки. Використання спеціалізованих програм для побудови оптимальних маршрутів допоможе зменшити загальні витрати на транспортування та підвищити швидкість доставки. Впровадження системи управління вантажопотоками дозволить краще планувати логістичні процеси, що, в свою чергу, зменшить витрати на транспортування і підвищить прозорість процесів для компанії та клієнтів.

Переговори з постачальниками перевезень для отримання більш вигідних тарифів дозволять досягти значної економії. Це може бути реалізовано через укладення довгострокових контрактів або створення партнерських відносин з перевізниками, що забезпечить стабільність витрат на транспортування. Розширення співпраці з різними перевізниками та логістичними операторами допоможе підвищити гнучкість в управлінні перевезеннями та знизити залежність від одного постачальника.

Важливо впровадити системи моніторингу та аналізу витрат на транспортування в режимі реального часу. Це дозволить своєчасно виявляти можливості для зниження витрат і приймати оперативні рішення щодо коригування логістичних процесів. У зв'язку з коливанням цін на паливо, компанії слід розглянути використання альтернативних видів палива, що можуть бути дешевшими або стабільнішими в ціні. Наприклад, електричні або гібридні транспортні засоби. Впровадження інтелектуальних систем управління запасами дозволить більш ефективно планувати та здійснювати перевезення, що знизить непотрібні витрати на транспортування та складування товарів. Розвиток альтернативних шляхів доставки, таких як використання дронів або автономних транспортних засобів, може стати одним із варіантів для зниження витрат на транспортування у майбутньому.

Оптимізація роботи митних брокерів і зменшення витрат на митне оформлення допоможе знизити загальні витрати на міжнародні перевезення. Важливим є також скорочення витрат на персонал через автоматизацію рутинних процесів. Введення роботизованих систем на складах або в процесах транспортування дозволить знизити залежність від людських ресурсів. Підвищення ефективності маркетингових кампаній дозволить компанії «Kuehne + Nagel» привернути більше клієнтів та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку, що в свою чергу, може допомогти зменшити витрати на перевезення. Розвиток партнерських відносин з іншими компаніями в галузі допоможе реалізувати спільні проекти і знижувати витрати через спільні закупівлі та обмін ресурсами. Постійне вдосконалення технологічної бази та інвестиції у нові рішення дозволяють не

тільки знизити витрати, але й підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку. Для зниження витрат на складські послуги необхідно впровадити гнучкі системи складування та зберігання товарів, що дозволить компанії оптимізувати простір і зменшити витрати на утримання складів. Важливо розглядати довгострокові стратегії оптимізації витрат та адаптації до змін ринку, що дозволить компанії залишатись конкурентоспроможною та ефективною в умовах нестабільного економічного середовища.

Автоматизація складських процесів є важливою складовою оптимізації витрат і підвищення ефективності операцій компанії. Інвестування в автоматизовані системи управління складом дозволить значно зменшити витрати на утримання складів, оскільки технології, такі як роботизовані стелажі та автоматичні сортувальні системи, дозволяють значно збільшити продуктивність. Впровадження інтелектуальних систем управління запасами дає змогу прогнозувати попит на продукцію з високою точністю, що дозволяє мінімізувати надлишкові запаси та скоротити витрати на їх зберігання. За допомогою таких систем можна автоматично налаштовувати рівень запасів і замовлення, що дозволить уникнути зайвих витрат на закупівлю та зберігання товарів. Оптимізація рівня запасів дозволяє знизити потребу в великих складських площах, що також призведе до зменшення витрат на оренду та обслуговування складів.

Автоматизовані системи дозволяють не тільки швидше обробляти замовлення, але й покращують точність складування і зменшують ймовірність людських помилок. Вони також забезпечують більш ефективне управління поверненнями та знижують витрати на обробку товарів, що повертаються. Впровадження рішень для моніторингу складу в режимі реального часу допомагає скоротити час на інвентаризацію та підвищити точність даних. Такі системи можуть бути інтегровані з іншими операційними процесами, що дозволяє більш ефективно планувати і здійснювати доставку товарів. Використання програмного забезпечення для прогнозування попиту та оптимізації складу дозволяє зменшити ймовірність перевищення обсягів запасів, що знижує витрати на управління залишками товарів.

Інвестиції в автоматизацію можуть привести до значних заощаджень на персоналі, оскільки автоматизація здатна замінити частину ручної праці. Водночас автоматизовані системи дозволяють знизити ймовірність затримок або помилок, що може покращити обслуговування клієнтів. Автоматизація складських процесів забезпечить швидке і точне виконання замовлень, що підвищить ефективність роботи всієї логістичної системи. Це також дозволить компанії більш гнучко реагувати на зміни попиту і адаптуватися до нових умов ринку. Використання новітніх технологій дозволить зберегти конкурентоспроможність на ринку та знизити витрати на довгострокову перспективу. В результаті впровадження автоматизації складських процесів компанія отримає значне зниження витрат, підвищення ефективності та покращення обслуговування клієнтів.

Перегляд структури витрат на персонал є ключовим аспектом для оптимізації фінансових витрат компанії. Одним із найефективніших шляхів зниження витрат на персонал є автоматизація рутинних завдань, таких як обробка даних, ведення документації або виконання стандартних операційних процедур. Використання роботизованих процесів та технологій штучного інтелекту для автоматизації таких завдань дозволяє зменшити потребу в людських ресурсах для виконання стандартних операцій, що знижує витрати на оплату праці.

У компанії також є можливість перевести частину функцій на аутсорсинг, перенаправивши їх до країн з нижчими витратами на працю, таких як країни Південної та Східної Азії чи Східної Європи. Аутсорсинг дозволяє зберігати ефективність, при цьому суттєво знижуючи витрати на заробітну плату та інші соціальні виплати. Це особливо важливо для компаній, які мають високу частку рутинних процесів у своїй діяльності. Важливим аспектом є можливість переведення частини адміністративних функцій, таких як бухгалтерія або підтримка клієнтів, на аутсорсинг. Це дозволить компанії зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розширення ринків або інноваційний розвиток, а не на внутрішніх операціях.

Використання інтелектуальних систем для автоматичного виконання частини робочих процесів дозволить зменшити навантаження на персонал,

звільнивши його час для виконання більш творчих і стратегічних завдань. Однак при впровадженні аутсорсингу важливо ретельно обирати партнерів і враховувати ризики, пов'язані з якістю та безпекою виконання робіт. Необхідно створювати систему моніторингу ефективності зовнішніх постачальників послуг, щоб забезпечити належний рівень обслуговування.

Зниження витрат на персонал передбачає перегляд організаційної структури, що може включати зменшення кількості управлінських рівнів або реорганізацію відділів для досягнення більшої гнучкості. Перегляд зарплатної політики може включати впровадження бонусних систем або акцій, що мотивують співробітників, але при цьому дозволяють зберігати витрати на оплату праці в межах планованого бюджету. В результаті таких заходів компанія може знизити витрати, зберігаючи ефективність і мотивацію персоналу. Важливо звернути увагу на можливість навчання та перепідготовки співробітників, щоб вони могли виконувати нові функції, що відповідають змінам у технологічному середовищі та вимогах ринку. У довгостроковій перспективі перегляд структури витрат на персонал сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Управління митними витратами є важливим аспектом для оптимізації загальних витрат компанії, особливо в умовах глобалізації та збільшення обсягів міжнародних перевезень. Одним із найбільш ефективних шляхів зменшення витрат на митне оформлення є інвестиції в автоматизовані системи митного оформлення. Ці системи дозволяють значно прискорити процеси, що знижує час на обробку митних декларацій та зменшує ризик виникнення затримок при проходженні митниці. Автоматизація процесу дозволяє мінімізувати людський фактор, що знижує ймовірність помилок у документації, які можуть призвести до штрафів або додаткових витрат. Крім того інтелектуальні системи можуть автоматично перевіряти та коригувати правильність поданих документів, що дозволяє зменшити кількість непотрібних виправлень і, відповідно, витрати на їх виконання.

Окрім технологічних рішень, компанії варто переглянути свою стратегію співпраці з митними брокерами. У деяких випадках можливо досягти більш

вигідних умов, якщо компанія перейде на довгострокові контракти або укладе угоди з кількома брокерами для порівняння цін і послуг. Вибір брокера також має бути заснований на його здатності швидко та ефективно виконувати митне оформлення, що дозволяє знижувати витрати на затримки вантажів на митниці. Варто провести аналіз структури митних зборів та запровадити нові способи розрахунку митних платежів. Це може включати використання технологій для прогнозування митних витрат, що дозволить зменшити ризики непередбачених витрат.

Важливим елементом є і здатність компанії оптимізувати документообіг, автоматизуючи подачу необхідних заявок і митних декларацій. Для цього варто впровадити спеціалізовані платформи, які інтегруються з митними органами, що дозволить зменшити час на заповнення документів. Регулярні тренінги для працівників, відповідальних за митне оформлення, сприятимуть поліпшенню їхніх знань про зміни в митних тарифах і правилах. Зменшення витрат на митне оформлення потребує постійного моніторингу змін у митному законодавстві, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегію компанії до нових вимог. В результаті таких заходів компанія зможе знизити загальні витрати, пов'язані з митним оформленням, підвищити ефективність процесів та забезпечити більш швидке і безпечне проходження митниці для своїх вантажів.

Диверсифікація послуг є важливою стратегією для компаній, які прагнуть знизити ризики та підвищити стабільність доходів. Розширення спектра послуг дозволяє зменшити залежність від одного сегмента ринку, що може бути вразливим до економічних змін або коливань попиту. Один із способів диверсифікації — це розширення географії надання послуг, наприклад, через розвиток логістичних операцій у нових регіонах. Це дозволяє отримати доступ до нових ринків і розширити клієнтську базу.

Крім того, інтеграція додаткових сервісів (обробка та упаковка товарів) може підвищити додану вартість та зробити пропозицію більш привабливою для клієнтів. Розвиток послуг з доставки специфічних товарів, таких як небезпечні вантажі або чутливі до часу продукти, дозволяє охопити ніші, де конкуренція може

бути меншою. Інноваційні сервіси (моніторинг вантажів в режимі реального часу або управління ланцюгами поставок з використанням аналітики великих даних) можуть значно підвищити цінність пропозицій для клієнтів. Диверсифікація також може включати додавання нових категорій товарів до портфеля послуг, таких як послуги для малого бізнесу або стартапів, що дозволяє знижувати ризик, пов'язаний із великими корпораціями.

Пошук нових джерел доходу через додаткові послуги також дає можливість для більш рівномірного розподілу прибутків і знижує залежність від сезонних коливань у попиті. Збільшення різноманітності послуг дозволяє компанії підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, що важливо в умовах високої конкуренції. Компанія може інвестувати в розробку нових продуктів і послуг, що відповідають змінним вимогам споживачів, таким як послуги з екологічної упаковки чи сталого розвитку. Це не лише підвищить її репутацію серед клієнтів, але й допоможе задовольнити актуальні потреби ринку. Розширення портфеля послуг може бути частиною стратегії, спрямованої на залучення нових партнерів і створення стратегічних альянсів. Важливо враховувати, що диверсифікація вимагає значних інвестицій у нові технології, навчання персоналу та зміни в організаційній структурі. Таким чином, завдяки різноманітним послугам компанія може не лише підвищити свою прибутковість, але й зміцнити свою позицію на ринку, реагуючи на зміни в попиті та пропозиції.

Інвестиції в новітні технології є важливою складовою стратегії зниження витрат для будь-якої компанії. Однак, враховуючи високу вартість таких інвестицій, компанія повинна розробити чітку стратегію для прискорення їх окупності. Перш за все, важливо зосередитися на впровадженні інновацій, які безпосередньо сприяють зниженню операційних витрат. Однією з таких технологій є системи прогнозування попиту, які дозволяють точніше планувати обсяги перевезень і оптимізувати управління запасами. Це дозволить зменшити витрати на склади та транспортні ресурси, а також підвищити ефективність роботи логістичних ланцюгів. Автоматизовані платформи для управління вантажами можуть допомогти скоротити витрати на ручну працю, зменшити кількість помилок

і скоротити час обробки вантажів. Вони дозволяють оптимізувати маршрути доставки, що може знизити витрати на транспортування.

Важливим напрямом інвестицій є технології, що дозволяють більш ефективно використовувати енергоресурси, зокрема, у транспорті та складуванні. Це може включати в себе впровадження електричних транспортних засобів, систем для моніторингу і зменшення енергоспоживання. Враховуючи постійне зростання цін на енергоресурси, це може суттєво знизити витрати на експлуатацію обладнання та транспорту. Технології автоматизації дозволяють значно зменшити витрати на обслуговування і зберігання даних, що важливо для великих логістичних компаній. Впровадження інновацій може знизити витрати на адміністрування та полегшити комунікацію між різними підрозділами компанії, що позитивно позначиться на загальних витратах. Для досягнення швидкої окупності інвестицій важливо інвестувати в навчання персоналу, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій. Крім того компанія повинна постійно аналізувати ефективність впроваджених рішень і в разі потреби коригувати стратегію впровадження технологій. Залучення зовнішніх партнерів і постачальників може допомогти знизити витрати на розробку та інтеграцію інновацій. У підсумку, інвестиції в технології, орієнтовані на зниження витрат, можуть значно покращити ефективність бізнес-процесів і забезпечити стійке зниження витрат у довгостроковій перспективі.

Адаптація до коливань цін на паливо є критично важливою для зниження операційних витрат компанії, оскільки підвищення цін на енергоресурси може серйозно вплинути на загальні витрати на транспортування. Одна з основних стратегій для боротьби з цією проблемою — це зниження споживання енергоресурсів. Для цього компанії варто інвестувати у більш ефективні транспортні засоби, зокрема такі, що працюють на альтернативних джерелах енергії, таких як електричні чи гібридні вантажівки. Використання таких транспортних засобів може значно знизити витрати на паливо і зменшити викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище.

Іншим важливим кроком є укладення довгострокових контрактів з постачальниками пального. Це дозволяє зафіксувати стабільні ціни на паливо, що допоможе знизити вразливість компанії до коливань цін на ринку. Можна використовувати ф'ючерсні контракти для фіксації ціни на паливо в майбутньому. Такі

контракти дозволяють заздалегідь планувати витрати на енергоресурси та захищають від різких змін на ринку пального. Компанія може здійснювати моніторинг і аналіз ринкових тенденцій, щоб своєчасно реагувати на зміни в цінах і коригувати свої стратегії. Наприклад, у разі значного зростання цін можна оптимізувати маршрути і зменшити кількість транспортування, що дозволить знизити загальні витрати на паливо.

Важливо також працювати над поліпшенням енергоефективності існуючих транспортних засобів, модернізуючи їх та впроваджуючи новітні технології для зниження споживання пального. Це може включати в себе використання систем управління енергоспоживанням, що дозволяють оптимізувати роботу двигунів та зменшити втрати енергії. Компанії варто активно інвестувати в дослідження і розробки нових технологій, спрямованих на зменшення залежності від традиційних джерел енергії, що допоможе не лише знизити витрати, а й підвищити конкурентоспроможність на ринку.

У кінцевому результаті правильно обрана стратегія адаптації до коливань цін на паливо дозволить зберегти стабільність фінансових результатів компанії та покращити її загальну ефективність.

У таблиці 3.3. наведені основні рекомендації, які можуть допомогти Kuehne + Nagel подолати наявні виклики та досягти економічного ефекту, зокрема через оптимізацію транспортування, автоматизацію складських процесів, перегляд витрат на персонал, зниження митних витрат, диверсифікацію послуг, інвестиції в технології та адаптацію до коливань цін на паливо. Застосування цих заходів дозволить значно знизити операційні витрати та підвищити прибутковість компанії.

Таблиця 3.3.

Економічний ефект від застосування рекомендацій для компанії Kuehne + Nagel

Пропозиція	Проблема	Очікуваний результат	Прогнозовані статистичні дані
Оптимізація транспортування	Зростання витрат на транспортування	Зниження витрат на перевезення через оптимізацію маршрутів та використання ефективних транспортних засобів	Зниження витрат на транспортування на 10-15%

Продовження таблиці 3.3

Автоматизація складських процесів	Високі витрати на складські послуги	Зниження витрат на утримання складів через автоматизацію та прогнозування попиту	Зменшення витрат на складські послуги на 5-8%
Перегляд структури витрат на персонал	Витрати на персонал	Зниження витрат на оплату праці завдяки автоматизації та аутсорсингу частини функцій	Зниження витрат на персонал на 7-10%
Управління митними витратами	Митно-брокерські витрати	Зниження витрат на митне оформлення через автоматизацію процесів та перегляд стратегії співпраці з брокерами	Зниження митно-брокерських витрат на 3-5%
Диверсифікація послуг	Низька диверсифікація послуг	Розширення спектру послуг, що дозволить знизити залежність від конкретних секторів і створити нові джерела доходу	Збільшення доходів на 5-10% завдяки новим послугам
Інвестиції в технології для зниження витрат	Витрати на інвестиції в технології	Окупність інвестицій через зниження витрат на логістичні послуги та енергоресурси	Зниження витрат на 8-12% завдяки технологічним інноваціям
Адаптація до коливань цін на паливо	Коливання цін на паливо	Зменшення витрат на паливо через використання альтернативних джерел енергії та укладання довгострокових контрактів	Зниження витрат на паливо на 5-7%

Застосування запропонованих рекомендацій дозволить компанії «Kuehne + Nagel» ефективно впоратися з основними фінансовими проблемами та знизити операційні витрати. Прогнозоване зниження витрат на транспортування на 10-15%, а також зменшення витрат на складські послуги та персонал на 5-8% стане значним кроком у покращенні фінансових показників компанії. Зниження витрат на митно-брокерські послуги на 3-5%, а також досягнення зниження витрат на паливо на 5-7% допоможе підвищити загальну ефективність. Диверсифікація послуг дозволить не лише зменшити залежність від одного сектору ринку, але й забезпечити додаткові джерела доходу, що може збільшити виручку на 5-10%. Інвестиції в новітні технології допоможуть значно знизити витрати на управління вантажами та енергоресурсами, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку. У сукупності ці зміни дозволять компанії не лише оптимізувати витрати, а й створити стабільні умови для зростання та розвитку.

ВИСНОВКИ

Управління логістичними витратами є ключовим елементом у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності. Логістичні витрати безпосередньо впливають на загальні витрати компанії. Їх ефективне управління допомагає знижувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність та покращувати фінансові показники підприємства. В умовах глобалізації та інтенсифікації торгових відносин підприємства повинні особливо уважно ставитися до оптимізації своїх логістичних процесів, адже це дозволяє зберігати та збільшувати прибутковість.

Класифікація логістичних витрат є важливим інструментом для систематизації витрат підприємства та визначення ключових сфер, де можливо здійснити скорочення витрат. Логістичні витрати можна класифікувати за кількома ознаками. Зокрема за етапами логістичного процесу (закупівля, транспортування, складування, обробка замовлень), а також за напрямками (витрати на транспортування, зберігання товарів, управління запасами, інформаційне забезпечення). Така класифікація допомагає підприємствам краще зрозуміти, де виникають найбільші витрати та де є можливість для їх оптимізації. Вивчення цих витрат дає можливість більш ефективно планувати бюджет та визначати стратегії для зниження витрат на кожному етапі.

Методи аналізу та оцінки логістичних витрат є необхідними для об'єктивного розуміння ефективності логістичних процесів підприємства. Основними методами є економічний аналіз, який дозволяє оцінити витрати на кожному етапі процесу та порівняти їх із нормами та стандартами; методи калькулювання витрат на одиницю продукції, що дозволяє визначити точну вартість логістичних послуг для кожної одиниці товару; використання інформаційних технологій для автоматизації збору та обробки даних про витрати. Завдяки таким методам можна здійснювати детальний моніторинг логістичних витрат і своєчасно виявляти можливості для їх скорочення.

Аналіз логістичних витрат дає змогу не лише виявити надлишкові витрати, але й оцінити ефективність вже існуючих стратегій управління. Наприклад, при оцінці витрат на транспортування можна виявити оптимальні маршрути або види транспорту, які зменшують витрати. Оцінка витрат на складування дає змогу зменшити обсяги невикористовуваних запасів або застосувати більш ефективні методи організації складів, що також призводить до скорочення витрат.

Сучасні методи аналізу включають використання моделювання та сценарного планування для прогнозування витрат у різних умовах. Застосування аналізу "що, якщо" дозволяє оцінити наслідки різних змін у логістичних процесах. Це допомагає підприємствам більш ефективно планувати та прогнозувати свої витрати в умовах нестабільних ринкових умов.

Таким чином, роль управління логістичними витратами в підприємницькій діяльності надзвичайно важлива, оскільки дозволяє забезпечити стійкість бізнесу, покращити його фінансові результати та збільшити конкурентоспроможність. Використання класифікації витрат дає змогу детально розібратися в структурах витрат і знайти можливості для їх зниження. Методи аналізу та оцінки витрат дозволяють отримати точні дані для прийняття управлінських рішень, що сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Аналіз логістичних процесів на підприємстві є важливим етапом у вивченні ефективності управління логістикою та можливостей для покращення результатів діяльності. Для цього необхідно ретельно дослідити всі етапи логістичного ланцюга: від постачання сировини до кінцевого отримання товару споживачем. Кожен з етапів має свої особливості. Тому будь-яка неефективність у цих процесах може призвести до значних додаткових витрат. Наприклад, затримки на етапах транспортування чи складування можуть спричинити не тільки додаткові витрати, а й знизити задоволеність клієнтів, що в свою чергу негативно вплине на імідж компанії.

Важливим аспектом є виявлення основних джерел логістичних витрат, що дозволяє зосередити увагу на тих ділянках, де можна досягти значних знижок витрат. До основних джерел логістичних витрат відносяться витрати на

транспортування, складування, управління запасами, а також витрати на обробку інформації та управління замовленнями. Транспортування часто становить найбільшу частину витрат, оскільки воно включає не лише витрати на паливо, але й оплату послуг перевізників, використання автопарку, а також можливі штрафи за затримки або порушення умов договору. Витрати на складування включають оренду складів, оплату праці складувальних працівників, а також витрати на управління запасами. Управління запасами передбачає витрати на зберігання товарів, їх переміщення та оновлення запасів. Крім того, вартість технологічного забезпечення та використання сучасних інформаційних систем також є важливими факторами, що впливають на логістичні витрати.

Впровадження стратегій та методів оптимізації логістичних витрат дозволяє значно зменшити витрати підприємства. Одним із ключових підходів є використання технологій для автоматизації процесів, таких як системи управління складом (WMS), що дозволяють оптимізувати зберігання та переміщення товарів, а також системи для оптимізації маршрутів транспортування. Це дозволяє скоротити час, витрачений на кожен етап, і знизити витрати на персонал і транспортування. Застосування методів Just-in-Time (JIT) допомагає зменшити витрати на складування та уникнути перенасичення складів, що також позитивно позначається на фінансових результатах.

Ще одним важливим методом є вдосконалення управління запасами, що передбачає застосування більш точних прогнозів попиту і систем моніторингу, які дозволяють знижувати рівень залишків і оптимізувати їх ротацію. Важливо впроваджувати стратегії аутсорсингу деяких логістичних функцій, таких як перевезення або складування, що дозволяє знизити капітальні витрати та забезпечити високу гнучкість у реагуванні на зміни в попиті.

Особливе значення має також аналіз даних та застосування методів прогнозування для оптимізації ланцюга постачання. Використання великих даних і аналітики дозволяє точніше прогнозувати потреби в запасах та планувати транспортування, що сприяє скороченню витрат на утримання запасів і зниженню витрат на транспортування. Всі ці стратегії та методи дозволяють підприємствам

не тільки знижувати витрати, але й підвищувати оперативність та якість обслуговування клієнтів.

У результаті впровадження оптимізаційних стратегій компанії можуть досягти значних фінансових вигод, покращити контроль над логістичними процесами та підвищити ефективність управлінських рішень. Кожен етап логістичного процесу потребує постійного моніторингу та вдосконалення, що дозволяє адаптуватися до змін на ринку і забезпечити конкурентоспроможність компанії на довгострокову перспективу.

Підприємство «Kuehne + Nagel» є одним із лідерів на ринку глобальних логістичних послуг, зокрема в області транспортування, складування та управління ланцюгами постачання. Засноване в Швейцарії, компанія надає широкий спектр послуг для різних секторів економіки, включаючи автомобільну, фармацевтичну, хімічну та споживчу електроніку. Основна мета компанії полягає в оптимізації логістичних процесів для своїх клієнтів шляхом використання передових технологій, гнучких рішень і глобальної мережі. За рахунок великих інвестицій у інновації, такі як автоматизовані склади та розвинена система управління ланцюгами постачання, «Kuehne + Nagel» здатне забезпечити високу ефективність у зниженні витрат і підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Логістичні витрати компанії «Kuehne + Nagel» включають витрати на транспортування, зберігання, управління запасами, а також витрати на обробку замовлень і інформаційні технології. Транспортування є найбільшим компонентом витрат, оскільки компанія забезпечує перевезення вантажів через повітря, море та сухопутні маршрути. Витрати на складування також є значними, оскільки для ефективного управління запасами необхідні великі складські потужності та відповідні технології для їх автоматизації. Інформаційні витрати на управління ланцюгами постачання також суттєві, оскільки компанія використовує складні системи для моніторингу і координації міжнародних перевезень та складування. Враховуючи масштаби діяльності «Kuehne + Nagel», оптимізація цих витрат є важливим аспектом для підтримки конкурентоспроможності та збереження рентабельності.

Впровадження рекомендацій з управління логістичними витратами дозволило «Kuehne + Nagel» значно підвищити ефективність своїх операцій. Однією з ключових стратегій стала автоматизація складських процесів, що дозволило знизити витрати на утримання складів і зменшити час обробки замовлень. Це досягнуто завдяки інтеграції автоматизованих систем управління складуванням (WMS), що значно підвищили точність і швидкість обробки товарів. У результаті було знижено рівень витрат на персонал і скорочено помилки при комплектуванні товарів, що в свою чергу сприяло підвищенню задоволеності клієнтів.

Впровадження систем для оптимізації транспортування дозволило знизити витрати на паливо та зменшити кількість порожніх рейсів. Використання програмного забезпечення для планування маршрутів і моніторингу транспорту дало змогу оптимізувати витрати на перевезення та знизити час доставки товарів. Було здійснено вдосконалення процесу управління запасами, що допомогло зменшити витрати на їх зберігання. Це дозволило «Kuehne + Nagel» зменшити обсяг складських запасів без втрат у постачанні, що позитивно позначилося на витратах.

Використання передових технологій для управління ланцюгами постачання стало ще одним важливим кроком у впровадженні оптимізаційних заходів. Завдяки інтеграції систем для автоматизованого обміну даними з постачальниками і замовниками компанія змогла значно знизити витрати на інформаційне забезпечення. Інформаційні технології допомогли покращити планування та прогнозування попиту, що дозволило знизити рівень надлишкових запасів і зменшити витрати на утримання товарів на складах.

В результаті впровадження цих рекомендацій «Kuehne + Nagel» змогла значно знизити логістичні витрати та підвищити ефективність своїх операцій. Це дозволило компанії не тільки забезпечити більш конкурентоспроможні ціни для своїх клієнтів, але й підвищити свій прибуток. Також поліпшилась загальна ефективність управління ланцюгами постачання, що сприяло збільшенню задоволеності клієнтів і збереженню високого рівня рентабельності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві. Економічний аналіз, 2015. № 2. С. 240-243.
2. Гурч Л. М., Соломенко Г. В., Корінна Л. Ю. Управління логістичними витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, 2020. 30с.
3. Мажар М. А. Управління логістичними витратами підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2012. № 3. С. 86-91.
4. Дослідження структури логістичних витрат. веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/77593/logistika/doslidzhennya_strukturi_logistichnih_vitrat (дата звернення 18.11.2024)
5. Минко Л. М., Коротуха К. М. Методи управління логістичними витратами. Ефективна економіка № 1, 2016. веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4750> (дата звернення 18.11.2024)
6. 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. № 1-2. С. 49-73. веб-сайт. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/viewFile/403/402> (дата звернення 18.11.2024)
7. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. веб-сайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50585975.pdf> (дата звернення 19.11.2024)
8. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. Ефективна економіка, 2013. 2с.
9. Ільченко Н. Б. Концептуальні підходи до формування логістичної стратегії підприємством торгівлі. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, 2016. Вип. 1. С. 112-117.
10. Стельмачук Н. А. Концептуальні засади маркетинго-логістичного управління конкурентоспроможністю аграрних формувань. Сталий розвиток економіки, 2014. № 1. С. 280-289.

11. Самодай В., Донський М., Гладун М. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство, 2023. 55с. веб-сайт. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2848/2772> (дата звернення 19.11.2024)
12. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. Економіка та держава, 2019, 10. С.36-45.
13. Задорожний З., Грицишин А. Логістичні витрати та їх класифікація. Вісник Економіки, 2017. № 2. С. 109-117.
14. Яремко І. Класифікація витрат як основа організації обліку і контролю логістичної діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2024. 64с.
15. Кобилянська Т. В. Дослідження логістичних витрат як інструменту досягнення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. веб-сайт. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/19.pdf (дата звернення 18.11.2024)
16. Радецька Л. П., Єгорова Ю. В. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат у системі управлінського обліку. 2011. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/bitstreams/0d029835-1462-4719-af98-82754c333dbf/download> (дата звернення 21.11.2024)
17. Окландер М. А. Логістика : Підручник / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
18. Існуючі підходи до побудови класифікації логістичних витрат підприємства веб-сайт. URL : https://pidru4niki.com/77595/logistika/pidhodi_pobudovi_klasifikatsiyi_logistichnih_vitrat_pidpriyemstva#google_vignette (дата звернення 21.11.2024)
19. Клевець Я. В. Оптимізація логістичних витрат на виробничому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2018. 12с. веб-сайт. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130940/126670>
20. Методи оцінки логістичних витрат та шляхи їх оптимізації. веб-сайт. URL : <https://studfile.net/preview/5149904/page:4/> (дата звернення 23.11.2024)

21. Нікшич С, Міланівна. Оцінювання слабоструктурованих складових логістичних витрат машинобудівних підприємств. 2008. PhD Thesis. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00. 04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)». Львів. 2008. 24 с.
22. Садовська І, Нагірська К, Гаврилюк Б. Організація управлінського обліку логістичних витрат. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2024. № 77. С. 20-25.
23. Системи обліку логістичних витрат. веб-сайт. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=441622>
24. Чубірка Г. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка, 2016. № 2. С. 118-124.
25. Carli G, Canavari M. Introducing direct costing and activity based costing in a farm management system: A conceptual model. Procedia Technology, 2013. № 8. P. 397-405.
26. Aurora B, Bontaş C. The cost of production under direct costing and absorption costing—a comparative approach. Annals of the Constantin Brâncuşi University of Târgu Jiu, Economy Series, 2013. № 2. P. 23-129.
27. Göx R. F. Strategic transfer pricing, absorption costing, and observability. Management Accounting Research, 2000. № 11.3. P. 327-348.
28. Кавун О, Разумейко К. Методичні аспекти управління логістичними ризиками в ланцюгах поставок. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством", 2017. № 2. С. 293-305.
29. Гришко В, Гунченко М. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2016. № 17. С. 54-58.
30. Аулін В. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. Вісник машинобудування та транспорту, 2020, 1. С. 4-10.
31. Гончар Л, Козлов А. Комерційна логістика: дослідження, ефективність, оцінка. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. № 1. С. 51-58.

32. Перебийніс В, Дроботя Я. Логістичне управління запасами на підприємствах. 2012. веб-сайт. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1543/1/.doc> (дата звернення 25.11.2024)
33. Чупріна Л, Намазова В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. Молодий вчений, 2017. № 4. С. 784-788.
34. Луценко І, Матіяш Д. Інноваційні технології в логістиці. 2022. веб-сайт. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/da3f7e49-239a-4734-88e5-9bbd926cf93b/download> (дата звернення 25.11.2024)
35. Горбенко О, Вага А. Диверсифікація послуг як джерело підвищення ефективності діяльності логістичних операторів. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія, 2010. № 7. С. 249-252.
36. Полінкевич О, Коноваленко П. Диверсифікація товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності учасників ринку рітейлу. Економічний форум, 2015. № 3. С. 96-102.
37. Крикавський Є, Патора Р, Дашківська О. Транспортні витрати в структурі логістичних витрат. Научно-технический сборник. Коммунальное хозяйство городов, 2004. № 56. С. 293-299.
38. Хаврук В, Аналіз систем управління запасами. Вісник [Національного транспортного університету], 2012. № 26 (2). С. 313-324.
39. Кривов'язюк І, Кулік Ю. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2013. № 12. С. 254-262.
40. Савенко І, Седіков Д. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. Food Industry Economics, 2020. URL : <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/1815/2004> (дата звернення 25.11.2024)
41. Nettsträter A, et al. Logistics software systems and functions: an overview of ERP, WMS, TMS and SCM systems. Cloud computing for logistics, 2015. P. 1-11.

42. Chou S, Chang Y. The implementation factors that influence the ERP (enterprise resource planning) benefits. *Decision support systems*, 2008. № 46.1. P. 149-157.
43. Mochalin S, et al. Organization of transport logistics based on the concepts of JIT and JIS. BLACK SEA, 2016. 32p.
44. Воробець Є. Управлінський облік витрат в міжнародній логістиці: формування собівартості логістичних послуг. *Економіка та суспільство*, 2024. 66с.
45. Офіційний сайт Kuehne + Nagel. веб-сайт. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/nashi-ofisy?query=Ukraine> (дата звернення 26.11.2024)
46. ДП "КЮНЕ І НАГІЛЬ". YouControl. веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/24596990/ (дата звернення 26.11.2024)