

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»**

**Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему «Управління логістичними витратами на підприємстві»**

здобувача Васьківського Нікити Олександровича _____
(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доц. Савицький Е.Е. _____
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І. _____
(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА.

(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСІЮК

(підпис)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Васьківському Нікіті Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

денної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління логістичними витратами на підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» листопада 2023 р .№ 2192-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Заммлер Україна»

(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» <i>(назва розділу)</i>
Розділ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» <i>(назва розділу)</i>
Об'єкт дослідження:	Процес управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна»
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, науково-методичних, практичних аспектів управління логістичними витратами на підприємстві.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити особливості управління логістичними витратами на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
	Розглянути сутність і класифікацію логістичних витрат підприємства.
	Проаналізувати сучасні концепції управління логістичними витратами підприємства.
	Дослідити методологію оцінки управління логістичними витратами підприємства.
У розділі 2	
	Розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Заммлер Україна».
	Провести діагностику системи управління логістичними витратами підприємства.
	Оцінити ефективність управління логістичними витратами підприємства.
У розділі 3	
	Обґрунтувати проєкт удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства.
	Розробити організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства.
	Провести економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

Васьківський Нікіта Олександрович

_____ (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 89 сторінок, 12 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань, додатки.

«Управління логістичними витратами на підприємстві»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є процес управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління логістичними витратами на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є дослідження особливостей управління логістичними витратами на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- розглянути сутність і класифікацію логістичних витрат підприємства;
- проаналізувати сучасні концепції управління логістичними витратами підприємства;
- дослідити методологію оцінки управління логістичними витратами підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику системи управління логістичними витратами підприємства;
- оцінити ефективність управління логістичними витратами підприємства;
- сформулювати проєкт удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства;
- розробити організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства;
- провести економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Теоретична, методологічна і практична значущість отриманих результатів. Наведені у роботі підходи, висновки та пропозиції спрямовані на удосконалення системи управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна».

Практичні результати дослідження полягають у визначенні напрямів удосконалення системи управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна», а саме:

- обґрунтуванні проєкту удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства;
- розробці організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: логістичні витрати, управління логістичними витратами, ефективність управління, ТОВ «Заммлер Україна», організаційно-економічний механізм, діагностика системи управління, концепції управління, методологія оцінки, удосконалення системи.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу
Васьківського Нікіти Олександровича
на тему «Управління логістичними витратами на підприємстві»

1. Актуальність теми:

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи обумовлена тим, що в умовах глобалізації ринків та посилення конкуренції питання управління логістичними витратами підприємства набуває особливого значення для його успішного функціонування на ринку.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства, системи управління його логістичними витратами, а також ряд обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення моделі управління логістичними витратами.

3. Наявність самостійних розробок автора:

Наукові результати, висновки, пропозиції та інші рекомендації, які сформульовані у кваліфікаційній бакалаврській роботі і винесені на захист, є самостійними розробками автора.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Висновки та рекомендації, викладені у кваліфікаційній бакалаврській роботі, мають теоретичну і практичну цінність та можуть бути використані у господарській діяльності підприємства.

5. Наявність недоліків:

Суттєвих недоліків і зауважень у кваліфікаційній бакалаврській роботі виявлено не було. Робота потребує актуалізації даних щодо поточної господарської діяльності підприємства. Деякі елементи практичних рекомендацій потребують додаткової деталізації.

6. Загальна оцінка змістової частини КБР та її допущення до захисту перед ЕК:

Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам і може бути допущена до захисту перед ЕК. Оцінка за змістову частину – 56 балів.

Науковий керівник: доцент кафедри комерційної діяльності і логістики,
к.е.н., доцент

Савицький Е. Е.

(підпис)

30.04.2024 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Васьківського Нікіти Олександровича

на тему «Управління логістичними витратами на підприємстві»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Логістика відіграє все більш важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Ефективне управління логістичними витратами може призвести до значного зниження витрат і підвищення прибутку. Як і будь-яке інше підприємство, ТОВ «Заммлер Україна» прагне до зниження витрат і підвищення ефективності своєї діяльності. Управління логістичними витратами може допомогти підприємству досягти цих цілей.

Якість проведеного дослідження. *Дослідження, проведене автором, є актуальним, теоретично обґрунтованим, методологічно грамотним, практично значимим та науково новим, просто та зрозуміло показані статистичні данні та їх аналіз, які будуть зрозумілі навіть не фахівцям.*

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. *Глибоке та всебічне розкриття теоретичних основ управління логістичними витратами, використання сучасних методів дослідження, об'єктивність та достовірність результатів дослідження, практична спрямованість роботи, наукова новизна дослідження, чіткий та логічний виклад матеріал, якість оформлення роботи.*

Зауваження. *Деякі твердження автора потребують більш чіткого обґрунтування. Можна було б більш детально розглянути досвід інших підприємств з управління логістичними витратами. Необхідно більш чітко сформулювати рекомендації щодо оптимізації логістичних витрат на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна».*

Практична значимість висновків і рекомендацій. *Висновки та рекомендації, розроблені автором, мають практичну значимість і можуть бути використані для оптимізації логістичних витрат на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна». Впровадження цих рекомендацій може призвести до значної економії коштів і підвищення прибутку підприємства.*

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і класифікація логістичних витрат підприємства.....	6
1.2. Сучасні концепції управління логістичними витратами підприємства.....	13
1.3. Методологія оцінки управління логістичними витратами підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Діагностика системи управління логістичними витратами підприємства.....	36
2.3. Оцінка ефективності управління логістичними витратами підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».....	51
3.1. Формування проєкту удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства.....	51
3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства.....	57
3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища ефективне управління логістичними витратами стає важливим стратегічним завданням для підприємств. Логістика, яка охоплює весь життєвий цикл товару – від постачання сировини до постачання готової продукції клієнтові, стає ключовим елементом успіху у сучасному бізнесі. Управління логістичними витратами є не лише стратегічною перевагою, але й необхідністю для забезпечення ефективності виробничих і постачальницьких ланцюгів.

У контексті постійно зростаючої глобалізації та змін у вподобаннях споживачів, управління логістичними витратами стає складною, але невід’ємною частиною стратегічного управління підприємством. Впровадження ефективних стратегій у цьому напрямку дає змогу підприємствам не лише оптимізувати витрати, а й підвищити якість обслуговування клієнтів, знизити ризики та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

У даному контексті варто розглядати управління логістичними витратами як стратегічний інструмент, що спрямований на максимізацію ефективності виробничих процесів та мінімізацію витрат. Це вимагає комплексного підходу до аналізу, планування та впровадження логістичних стратегій, спрямованих на оптимізацію усіх ланцюгів постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління логістичними витратами на підприємстві у своїх роботах досліджували Т. Дудар [9], О. Зборовська [11], Я. Колодка [17], О. Лотиш [23], С. Нікшич [24], Є. Новопісна [25], М. Рета [34], Є. Рудніченко [35], О. Сумець [39] та ін.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження особливостей управління логістичними витратами на підприємстві.

Зазначена мета передбачає вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність і класифікацію логістичних витрат підприємства;
- проаналізувати сучасні концепції управління логістичними витратами підприємства;

- дослідити методологію оцінки управління логістичними витратами підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику системи управління логістичними витратами підприємства;
- оцінити ефективність управління логістичними витратами підприємства;
- сформулювати проєкт удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства;
- розробити організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства;
- провести економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна».

Предметом дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління логістичними витратами на підприємстві.

У процесі підготовки кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувалися такі *методи*: метод пошуку та збору інформації (для визначення сутності та класифікації логістичних витрат підприємства); табличний метод (для зведення отриманих протягом виконання роботи даних у таблиці); графічний метод (для ілюстрації даних, що були отримані в процесі роботи); метод узагальнення (для формулювання висновків на основі отриманих даних).

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наведені у роботі підходи, висновки та пропозиції спрямовані на удосконалення системи управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна».

Елемент наукової новизни кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у визначенні напрямів удосконалення системи управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна», а саме:

- формування проекту удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства;
- розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства.

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на теоретичних та методичних роботах з питань управління логістичними витратами на підприємстві, які представлені у наукових джерелах, таких як монографії вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріалах вітчизняних конференцій з досліджуваного питання тощо. Окрім цього, у процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи була використана фінансова та статистична звітність ТОВ «Заммлер Україна».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 7 рисунків та список використаних джерел зі 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і класифікація логістичних витрат підприємства

В умовах швидкого розвитку сучасного бізнесу ключовим фактором стає вміння підприємств ефективно адаптуватися до постійних змін у ринковому середовищі. Це вимагає від організацій не лише швидкого реагування на виклики, а й постійної оптимізації власної діяльності. Серед ключових складових успіху стоїть логістика – наука, що визначає ефективний рух товарів і ресурсів від постачання до кінцевого споживача.

Саме логістичний підхід до управління потоками матеріальних ресурсів стає важливим стратегічним інструментом в умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій. У цьому контексті виникає необхідність ретельного вивчення логістичних витрат як ключового аспекту, що визначає ефективність ланцюга постачання та його готовність до змін.

Логістика є важливою складовою для збільшення прибутковості будь-якої компанії. Логістичні витрати, які включають в себе вартість внутрішнього та зовнішнього транспортування, а також витрати на зберігання, розгалужені на різні види діяльності, характерні для окремих організаційних процесів. Проблема обліку логістичних витрат полягає у їх неповному відображенні в традиційній системі обліку, де вони об'єднуються в різні групи корпоративних витрат, ускладнюючи детальний аналіз. Зазвичай, логістичні витрати агрегуються без розподілу, надаючи загальну картину витрат підприємства. Основною функцією логістики є забезпечення безпечних поставок, а це забезпечує наявність ресурсів на підприємстві.

Сьогодні неможливо уявити успішне підприємство без впровадження логістичних концепцій управління ресурсами та оптимізації управління запасами.

Застосування логістичних підходів, методів та принципів призводить до суттєвої економії і дає змогу мінімізувати рівень запасів.

Визначення терміну «логістика» може бути різноманітним і розглядатися з різних точок зору. Логістика представляє собою управління матеріальними потоками від етапу закупівлі сировини до поставки готової продукції. Функції логістики включають обробку замовлень, формування матеріальних потоків, комплектацію, пакування, транспортування та зберігання продукції. Таким чином, головною функцією та метою логістики є забезпечення постачання конкретного товару споживачеві [3].

Сьогодні серед науковців немає усталеного визначення поняття «логістичні витрати» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «логістичні витрати» у науковій літературі

№ п/п	Автор	Визначення поняття
1	Д. Дж. Бауерсокс	Логістичні витрати – це «витрати, пов’язані з придбанням, зберіганням, рухом та розподілом товарів» [46, с. 65]
2	С. Димарчук	Під логістичними витратами можна вважати «витрати, пов’язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача» [8, с. 20]
3	Я. Колодка	Під логістичними витратами вважають «витрати, пов’язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача. До складу логістичних витрат підприємства, окрім фактичних витрат, слід віднести втрати прибутку від іммобілізації оборотних коштів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції), збитки підприємства від невідповідного рівня якості ресурсів та готової продукції на всіх етапах проходження логістичного ланцюга – починаючи від постачання і закінчуючи розподілом продукції підприємства» [17, с. 133]
4	Є. Крикавський	Логістичні витрати як «позатехнологічні витрати просторово-часового переміщення різних форм матеріальних потоків підприємства та витрати, пов’язані з управлінням логістичною діяльністю, а також вартість альтернативних можливостей інвестування капіталу та збитки внаслідок некорисних подій, які унеможливили заплановану роботу підприємства, спричинили пошкодження та/або повну втрату його активів, підкреслюючи їх комплексність та багатогранність, що впливає з логістичних процесів та функцій» [20, с. 182]

Продовження табл. 1.1

5	Є. Новопісна	Логістичні витрати є «складовою частиною загальних витрат підприємства, що є витратами, які супроводжують рух матеріального потоку, тобто формуються паралельно з ним, для виконання головної задачі функціонування логістичної системи – доставки товару в потрібне місце, в потрібній кількості, за певний термін і при заданому рівні витрат» [25, с. 124]
6	М. Рета	Логістичні витрати – це «грошове вираження сукупності витрачених матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів підприємства, які пов'язані із забезпеченням бізнес-процесів та операцій з переміщення матеріальних потоків у межах логістичної системи» [34, с. 156]
7	Є. Рудніченко, Н. Гавловська	Під логістичними витратами слід розуміти «витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій (розміщення замовлень на поставку продукції, закупівля, складування продукції, внутрішньовиробниче транспортування, проміжне зберігання, зберігання готової продукції, відвантаження, зовнішнє транспортування), а також витрати на персонал, устаткування, приміщення, складські запаси, на передачу даних про замовлення, запаси, поставки» [35]
8	А. Стерлігова	Логістичні витрати – це «витрати на здійснення логістичних операцій (складування, транспортування, збір, обробку та передачу даних про замовлення, запаси, поставки тощо) [38, с. 254]

Джерело: складено автором за [8; 17; 20; 25; 34; 35; 38; 46]

Отже, логістичні витрати розглядають як складну сукупність витрат, що охоплюють не лише прямі матеріальні та трудові витрати, але й втрати прибутку, витрати на управління логістичною діяльністю та альтернативні можливості інвестування. Різноманіття підходів до розуміння логістичних витрат свідчить про їх багатогранність та важливість у контексті оптимізації логістичних процесів підприємства.

На нашу думку, логістичні витрати – це комплекс витрат, які включають у себе не лише прямі затрати на придбання, зберігання та переміщення товарів, але й втрати прибутку, витрати на управління логістичними операціями та альтернативні можливості використання капіталу. Цей підхід враховує багатогранність та стратегічне значення логістичних витрат у контексті ефективного функціонування підприємства.

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку, ефективно управління логістичними витратами стає стратегічно важливим завданням для будь-якого підприємства. Сутність цього процесу полягає в оптимізації ресурсів та

максимізації результативності логістичних операцій. У даному контексті важливим аспектом є правильної класифікації логістичних витрат, яка дає змогу належним чином аналізувати та управляти ресурсами підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Вивчення розподілу витрат сягає давніх часів Луки Пачолі. Він був одним з перших, хто розділив витрати на прямі та непрямі (загальні). Його погляд на цей розподіл відображається у вислові: «...Тобі потрібно оплачувати . вантажника, пакувальника. Велика складність включати кожен таку витрату окремо: вони не виправдовують такого зусилля, бо деталі заважають головному. Крім того, робітники виконують різні завдання і отримують оплату в одну суму. Тому неможливо віднести витрати до кожного окремого товару. Це призводить до виникнення рахунку торговельних витрат, куди включаються будь-які витрати взагалі» [30].

В. Стоцький став одним із перших науковців, що класифікував витрати, розподіливши їх на основні та накладні; прямі та непрямі; змінні та постійні. Пізніше М. Жебрак розширив цей поділ введенням поняття комплексних та одноелементних; виробничих та невиробничих; планових та позапланових [2].

Н. Прохар підкреслює важливість класифікації, стверджуючи, що її практичне значення важко переоцінити. Класифікація забезпечує групування та систематизацію даних про доходи, витрати і фінансові результати, які є основними об'єктами оцінки діяльності підприємства. Вона також визначає на практичному рівні оптимальний ступінь співвідношення та взаємозв'язку окремих елементів, а також впливає на вибір методів обліку, планування, контролю, аналізу і моделювання управлінських рішень [33, с. 40].

І. Давидович підкреслює, що основна мета класифікації витрат полягає в виділенні релевантної частини з їх загальної маси, тобто тієї, на яку можна вплинути в даний момент. Відтак, спосіб класифікації повинен відповідати конкретному завданню, яке ставиться перед керівництвом. Таким чином, класифікація витрат повинна бути пов'язана із специфікою конкретних завдань [7].

У практичній сфері найчастіше витрати поділяються для обліку або управління. Зокрема, для обліку та визначення собівартості продукції, товарів, робіт і послуг використовується класифікація витрат за економічними елементами та за статтями калькуляції [6]. Такий підхід часто застосовується для визначення структури собівартості з точки зору облікового підходу [10].

Класифікація витрат для управлінських цілей повинна враховувати основну вимогу – базуватися на принципах, що дозволяють диференціювати витрати за різними аспектами. Це дає можливість визначати рівень витрат за об'єктами управління витратами, такими як організація, планування, облік, контроль та аналіз.

Важливо зазначити, що класифікація логістичних витрат сьогодні є предметом обговорення, так як деякі автори включають їх у відсотковому співвідношенні до виручки або собівартості, інші враховують при класифікації витрат управлінські або бухгалтерські аспекти, ще одна група враховує загальну класифікацію логістичних операцій.

У. Когут пропонує таку класифікацію логістичних витрат:

- на оформлення замовлень і вибір постачальника;
- на підтримку контактів із постачальниками;
- на доставку;
- на вантажно-розвантажувальні і транспортно-складські роботи;
- на складання графіків виробництва;
- на переналагодження обладнання;
- на внутрішньозаводські переміщення;
- на складування;
- втрати прибутку в результаті невикористаних можливостей [16].

Є. Крикавський рекомендує групувати логістичні витрати за такими критеріями:

- за елементами відповідно до плану рахунків.
- за формами та місцем виникнення.
- за логістичними функціями.

- за сферами переміщення матеріального потоку.
- за характером змінності.
- за джерелом переміщення [20, с. 542–543].

Вважаємо, що ця класифікація охоплює різноманітні аспекти логістичних витрат і дає змогу більш точно виокремлювати їх із загальної суми витрат підприємства.

К. Таньков, О. Тридід та Т. Колодизєва визначають такі види логістичних витрат:

- постійні витрати. Це витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягів виробництва і збуту. Прикладом може бути вартість оренди складських приміщень;

- змінні витрати. Це витрати, які залежать від інтенсивності матеріальних потоків і можуть піддаватися контролю підприємства. Сюди входять витрати на закупівлю сировини та транспортні витрати;

- загальні або валові витрати. Це сума постійних та змінних витрат, представляючи загальний обсяг витрат, пов'язаних з логістикою;

- середні витрати. Це величина відповідних витрат на одиницю матеріального потоку, що дає змогу оцінити середню вартість перевезення чи іншої логістичної діяльності;

- граничні витрати. Це витрати, які визначаються як приріст відповідних витрат (постійних, змінних, загальних і середніх), виникаючи в результаті збільшення матеріального потоку на одну одиницю. Це може допомогти визначити межу, до якої ефективно можна збільшити обсяги діяльності [40, с. 33].

Важливо відзначити, що ці автори не деталізують розподіл логістичних витрат у складі собівартості або за видами діяльності підприємства.

С. Нікшич пропонує узагальнити класифікацію логістичних витрат, враховуючи різні критерії структурування. Автор виділяє наступні критерії:

- економічна структуризація. Орієнтована на економічні аспекти та включає в себе структуризацію витрат відповідно до їх впливу на фінансовий стан підприємства;

– за логістичними процесами або згідно зі сферами переміщення матеріального потоку. Орієнтована на розподіл витрат залежно від логістичних процесів та переміщення матеріальних потоків;

– управлінська структуризація. Зосереджена на витратах, які є об'єктом управління та контролю, допомагаючи в ефективному управлінському прийнятті рішень;

– за прогнозованістю логістичних витрат і потребою у їх плануванні. Розглядає витрати з точки зору їх передбачуваності та потреби у плануванні [24].

Варто відзначити, що ця класифікація орієнтована на економічний погляд, не забезпечуючи деталізованого розподілу для управлінського та облікового використання. Більше того, у логістиці немає єдиної думки щодо класифікації логістичних витрат, адже вони можуть включатися до різних категорій витрат діяльності підприємства. Багато підприємств також не ведуть окремого обліку логістичних витрат, ускладнюючи процес їх визначення та використання.

Отже, логістичні витрати підприємства представляють собою складну сукупність витрат, які охоплюють не лише прямі матеріальні та трудові витрати, але й втрати прибутку, витрати на управління логістичною діяльністю та альтернативні можливості використання капіталу.

Різноманіття підходів до класифікації логістичних витрат свідчить про їх багатогранність та важливість у контексті оптимізації логістичних процесів підприємства. Автори визначають різні види логістичних витрат, такі як постійні, змінні, загальні, середні та граничні витрати, кожен з яких відображає конкретний аспект витратної структури. Класифікація логістичних витрат може бути здійснена за економічними, управлінськими та процесуальними критеріями, що сприяє більш точному розподілу та ефективному управлінню ресурсами підприємства в умовах глобальної конкуренції та швидких змін на ринку.

1.2. Сучасні концепції управління логістичними витратами підприємства

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку, ефективно

управління логістичними витратами стає стратегічно важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства. Логістичні витрати включають у себе не лише прямі матеріальні та трудові затрати, але й втрати прибутку, витрати на управління логістичною діяльністю та альтернативні можливості використання капіталу. Сучасні концепції управління логістичними витратами спрямовані на оптимізацію цих процесів, забезпечення раціонального використання ресурсів та максимізацію результативності логістичних операцій.

Враховуючи багатогранність логістичних витрат та їх стратегічне значення, сучасні підходи до управління цим аспектом дозволяють підприємствам забезпечити конкурентоспроможність та адаптацію до змін в динамічному бізнес-середовищі.

Склад принципів управління логістичними витратами представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Склад принципів управління логістичними витратами

Джерело: складено автором за [11]

Таким чином, бачимо, що управління логістичними витратами базується на двох основних стратегіях: інформаційній та оціночній. Інформаційна стратегія в основному полягає в забезпеченні надійної інформації керівництву та іншим зацікавленим сторонам про рівень, структуру та динаміку логістичних витрат з метою прийняття оптимальних управлінських рішень. Цей підхід можна реалізувати за умови дотримання різноманітних принципів будь-яким суб'єктом господарювання [9]:

1. Принцип ідентифікації логістичних витрат. Цей принцип визначає необхідність аналізу логістичних витрат на рівні їх складових. Це дає змогу краще

розуміти природу витрат та виявляти можливості їх оптимізації в конкретних сферах логістики.

2. Принцип ведення відокремленого обліку логістичних витрат. Зберігання окремого обліку логістичних витрат допомагає компанії отримувати чітку картину витрат за кожним видом логістики. Це полегшує моніторинг і контроль за витратами, а також дає змогу проводити більш точний аналіз витрат.

3. Принцип об'єктивності. Забезпечення об'єктивності в оцінці логістичних витрат передбачає збір достовірної інформації. Це може включати в себе ретельний аналіз фінансової та операційної інформації для забезпечення точності управлінських рішень.

4. Принцип безперервності. Цей принцип вказує на постійне оновлення інформації про логістичні витрати для адаптації до змін в компанії та на ринку. Це може включати в себе постійний моніторинг конкурентів та аналіз їх стратегій у логістиці.

5. Принцип оперативності. Забезпечення швидкості в зборі, обробці та використанні інформації щодо витрат на логістику є важливим для прийняття оперативних управлінських рішень. Це дає змогу компанії реагувати на зміни в оперативних умовах негайно.

Реалізація цих принципів сприяє покращенню ефективності управління логістичними витратами та дає змогу підприємству бути більш конкурентоспроможним у глобальному бізнес-середовищі.

Метод оцінки полягає у надійній, швидкій і всебічній оцінці логістичних витрат компанії з метою прийняття найкращого управлінського рішення. Методика оцінки контролю логістичних витрат описана нижче [13, с. 193]:

1. Принцип науковості. Цей принцип вказує на необхідність оцінки логістичних витрат, враховуючи економічні закони, рівень розвитку економічної думки та існуюче методичне забезпечення. Використання об'єктивних критеріїв і аналіз різних аспектів логістики дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Принцип системності. Управління логістичними витратами розглядається

як частина логістичної системи, яка має бути розглянута як цілісна сукупність взаємодіючих підсистем і елементів. Це допомагає розуміти вплив різних частин системи на логістичні витрати та враховувати це при управлінні.

3. Принцип комплексності. Визначає, що управління логістичними витратами повинно бути розглянуте в контексті загальних цілей бізнесу. Оптимізація логістичних витрат має бути підпорядкована досягненню загальної мінімізації витрат.

4. Принцип гнучкості. Вказує на потребу адаптації управлінської діяльності до змінних умов функціонування компанії. Гнучке управління дає змогу ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

5. Принцип ефективності. Заявляє, що результати логістичної діяльності мають призводити до позитивних фінансових результатів. Отриманий прибуток повинен перевищувати логістичні витрати, підкреслюючи ефективність витрат в контексті фінансового успіху компанії.

Ці принципи створюють цілісний фреймворк для науково обґрунтованої та ефективної стратегії управління логістичними витратами на підприємстві. Застосування принципів науковості, системності, комплексності, гнучкості та ефективності дає змогу не лише адекватно оцінювати витрати, а й забезпечує адаптивність до змін у бізнес-середовищі та досягнення загальних цілей підприємства. Даний підхід визначає управлінські рішення, спрямовані на досягнення оптимального балансу між логістичними витратами та фінансовими результатами, забезпечуючи ефективність в контексті фінансового успіху компанії.

Зазначимо, що логістичні витрати пропонується аналізувати в такому порядку [15, с. 347]:

1. Розробка аналітичних таблиць для кожного бізнес-процесу: створення таблиць, що відображають логістичні витрати на кожному етапі руху матеріального потоку.

Розробка аналітичних таблиць для кожного бізнес-процесу є важливим інструментом для системного аналізу логістичних витрат в компанії. Під час створення таких таблиць слід звертати увагу на кожний етап руху матеріального

поток, включаючи постачання, виробництво, зберігання та доставку. Це дає змогу отримати повний огляд всіх аспектів логістичних операцій та точно визначити витрати, пов'язані з кожним з цих етапів.

За допомогою аналітичних таблиць можна встановити зв'язок між різними видами витрат та конкретними бізнес-процесами, що сприяє розумінню факторів, які впливають на логістичні витрати. Цей підхід дає змогу бізнесу ефективно ідентифікувати можливості для оптимізації та зменшення витрат в різних сферах діяльності.

2. Вертикальний та горизонтальний аналіз логістичних витрат:

– вертикальний аналіз дає змогу визначити відсотковий внесок кожного виду витрат у загальні логістичні витрати;

– горизонтальний аналіз дає змогу порівнювати логістичні витрати за різні періоди часу.

3. Розрахунок коефіцієнтів рентабельності.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності логістичних витрат виступає як ключовий інструмент для визначення ефективності використання ресурсів під час виконання різних етапів бізнес-процесів. Цей процес включає в себе обчислення відношення прибутку до витрат, що дає змогу компанії оцінити рентабельність своїх логістичних операцій.

При розрахунку коефіцієнтів рентабельності для кожного етапу бізнес-процесу, важливо враховувати всі витрати, пов'язані з постачанням, виробництвом, зберіганням та доставкою. Це включає витрати на транспорт, управління запасами, обробку замовлень, а також інші витрати, пов'язані з конкретним етапом.

Отримані коефіцієнти рентабельності надають можливість компанії зрозуміти, як кожен етап впливає на загальну ефективність логістичних операцій. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації та удосконалення логістичних процесів, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та максимізацію прибутковості.

4. Порівняльний аналіз витрат і вигід логістики.

Такий аналіз відіграє ключову роль у визначенні конкурентоспроможності

компанії в контексті ринкової динаміки. Оцінка логістичних витрат дає змогу компанії порівняти свої експлуатаційні витрати з аналогічними витратами конкурентів. Аналіз вигід логістики включає в себе розгляд прибутковості, яку компанія може отримати в результаті своїх логістичних інвестицій.

Під час порівняння витрат і вигід, важливо враховувати не лише обсяги і структуру витрат, але й якість логістичних послуг та рівень задоволеності клієнтів. Це дає змогу компанії зрозуміти, чи є її логістичні витрати виправданими у порівнянні з конкурентами і чи забезпечують вони належний рівень якості обслуговування.

Порівняльний аналіз витрат і вигід логістики допомагає визначити сильні та слабкі сторони логістичних процесів компанії, а також знайти можливості для оптимізації і підвищення ефективності. Окрім того, він дає змогу адаптувати стратегію логістики, щоб відповідати вимогам ринку та збільшити конкурентоспроможність компанії в цілому.

5. Визначення резервів зниження логістичних витрат.

Визначення резервів зниження логістичних витрат є ключовим етапом у вдосконаленні логістичних процесів підприємства. Цей процес включає в себе аналіз усіх етапів логістичного ланцюга, з метою виявлення можливостей для оптимізації та підвищення ефективності використання ресурсів. Під резервами розуміються ті можливості, які дозволяють зменшити витрати шляхом вдосконалення процесів, використання новітніх технологій, або раціоналізації робочих процедур. Виявлення таких резервів не лише сприяє економії фінансових ресурсів, але й підвищує загальну конкурентоспроможність компанії на ринку.

6. Розрахунок логістичних витрат за місцями виникнення.

Розрахунок логістичних витрат за місцями виникнення є стратегічним етапом в управлінні логістичними процесами підприємства. Цей процес передбачає визначення точок, де виникають логістичні витрати, з метою уточнення місць, де можливо впровадити зміни для оптимізації витрат. Проведення детального аналізу на різних етапах логістичного ланцюга дає змогу виявити конкретні фактори, які впливають на витрати та ідентифікувати слабкі місця в системі.

Цей підхід дає змогу управлінцям чітко визначити причини витрат і вжити міри для їх зменшення. За допомогою розрахунків за місцями виникнення логістичних витрат компанії можуть ефективно впроваджувати стратегії зменшення витрат, вдосконалювати робочі процеси та оптимізувати використання ресурсів. Такий аналіз також сприяє більш ефективному контролю над витратами на кожному етапі логістичного ланцюга, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

7. Структурний аналіз логістичних витрат.

Структурний аналіз є важливим інструментом для розгляду та розуміння складових системи витрат у логістичному процесі підприємства. Цей підхід дає змогу визначити основні складові, що впливають на загальні витрати, та встановити взаємозв'язки між ними. Розгляд структури витрат дає змогу виявити ключові елементи логістичної системи, де концентрація витрат може бути найвищою.

Основна мета структурного аналізу полягає в ідентифікації та аналізі кожного етапу логістичного ланцюга, щоб зрозуміти, як кожен компонент вносить свій внесок у загальні витрати. Це дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації та управління ресурсами.

Структурний аналіз також допомагає ідентифікувати можливості для впровадження змін та оптимізації в тих сферах, де витрати найбільші. Це стає основою для розробки стратегій зниження логістичних витрат та підвищення ефективності всього ланцюга постачання.

8. Порівняльний аналіз логістичних витрат з іншими підприємствами.

Такий аналіз є ключовим етапом в оцінці конкурентоспроможності компанії в галузі. Оцінка логістичних витрат порівняно з аналогічними підприємствами надає важливі дані для визначення ефективності та ефективності логістичних процесів. Цей аналіз дає змогу визначити, наскільки компанія витрачає ресурси в порівнянні з конкурентами та виявити можливості для покращення.

Спільний огляд логістичних витрат дає змогу виявити кращі практики та інновації, що застосовуються конкурентами. Це може слугувати джерелом

натхнення для впровадження новаторських рішень та оптимізації власних процесів. Окрім того, порівняння допомагає виокремити сильні та слабкі сторони логістичних систем інших підприємств, сприяючи розробці стратегій для підвищення конкурентоспроможності.

Отримана інформація під час порівняльного аналізу служить основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення власних логістичних процесів, підвищення продуктивності та оптимізації витрат, що, в свою чергу, може позитивно позначитися на позиції компанії на ринку.

9. Виявлення резервів зниження логістичних витрат за місцями виникнення.

Виявлення резервів передбачає проведення детального аналізу витрат на різних етапах логістичного ланцюга підприємства. Аналіз витрат за місцями виникнення надає можливість точно визначити, де саме в системі виникають основні витрати, та розпізнати можливості для їх зниження.

Цей підхід дає змогу управлінцям чітко ідентифікувати слабкі місця в логістичному ланцюгу, де можна застосувати заходи для оптимізації та зменшення витрат. Через аналіз витрат за місцями виникнення можна виявити такі фактори, як зайві запаси, затримки під час транспортування, неефективне використання простору та інші аспекти, що впливають на витрати.

За результатами цього аналізу можуть бути розроблені та впроваджені конкретні стратегії для покращення логістичних процесів та ефективного використання ресурсів. Виявлення резервів за місцями виникнення є ключовим етапом у підвищенні ефективності логістичної системи підприємства.

Зауважимо, що на логістичні витрати підприємства впливає ряд факторів, що згруповані в табл. 1.2. Розуміння і управління цими зовнішніми факторами може допомогти компаніям оптимізувати свої логістичні процеси та зменшити витрати.

Таблиця 1.2 – Зовнішні фактори, що впливають на логістичні витрати підприємства

№ п/п	Фактор	Характеристика
-------	--------	----------------

1	Собівартість зовнішніх логістичних послуг	Вартість транспортування, інформаційних послуг, перевантаження та зберігання може значно коливатися в залежності від ринкових умов. Зміни в цих витратах можуть виникати через зміни в попиті на послуги, цінові політики провайдерів та інші ринкові фактори
2	Кредитна ставка для іноземного капіталу	Вартість капіталу може впливати на загальні фінансові витрати компанії, зокрема на вартість кредитів для розширення логістичної інфраструктури
3	Ставки податку на майно	Вартість утримання господарських будівель, споруд та земель може бути значним фактором у визначенні логістичних витрат
4	Ставки транспортного податку	Податки, пов'язані з володінням і використанням транспортних засобів, можуть додатково накладати фінансове навантаження на логістичні операції.
5	Екологічні платежі	Якщо компанії підлягають екологічним платежам через вплив їх логістичних процесів на природне середовище, це також може впливати на їх витрати
6	Правила амортизації основних засобів	Амортизація основних засобів може визначати тимчасовий розподіл витрат на логістичні активи
7	Ставки нарахувань компенсації з фондів соціального страхування	Витрати на соціальне страхування та інші соціальні виплати можуть бути частиною загальних витрат на оплату праці, які включають в себе і оплату праці логістичного персоналу

Джерело: складено автором за [21]

Управління витратами охоплює виконання всіх функцій управління об'єктами, включаючи прийняття та реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням [34]. Основні принципи контролю витрат, розроблені на практиці та застосовані до контролю витрат у логістиці, представлені в Додатку А.

Також важливо відзначити, що функції управління витратами реалізуються через елементи управлінського циклу, який включає в себе такі аспекти:

- прогнозування і планування;
- організацію, координацію і регулювання;
- активізацію і стимулювання виконання;
- облік і аналіз.

Отже, сучасні концепції управління логістичними витратами підприємства визначаються комплексним підходом до оптимізації логістичних процесів в умовах глобальної конкуренції. Застосування інформаційних технологій, ідентифікація логістичних витрат та їх відокремлений облік, об'єктивність в оцінці, безперервне оновлення та оперативність використання інформації є ключовими принципами

управління.

Методика оцінки, включаючи принципи науковості, системності, комплексності, гнучкості та ефективності, дає змогу підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення та досягати позитивних фінансових результатів. Зазначені принципи та методи відкривають шлях до підвищення ефективності логістичних операцій, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у динамічному бізнес-середовищі.

1.3. Методологія оцінки управління логістичними витратами підприємства

В умовах постійних змін у глобальному бізнес-середовищі, ефективне управління логістичними витратами є важливою складовою успіху підприємств. Методологія оцінки управління логістичними витратами визначає системний підхід до аналізу та оптимізації витрат у логістичних процесах. Цей підхід враховує різноманітні зовнішні фактори, такі як ринкова кон'юнктура, фінансові умови та правові обмеження, що можуть впливати на вартість транспортування, зберігання та інші логістичні послуги.

Професійна оцінка та управління цими витратами дозволяють підприємствам забезпечити ефективність своїх логістичних ланцюгів, підтримуючи конкурентоспроможність та стабільність у сучасному бізнес-середовищі.

Для підвищення рівня ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства сьогодні використовуються традиційні методи управління логістичними витратами (рис. 1.2).

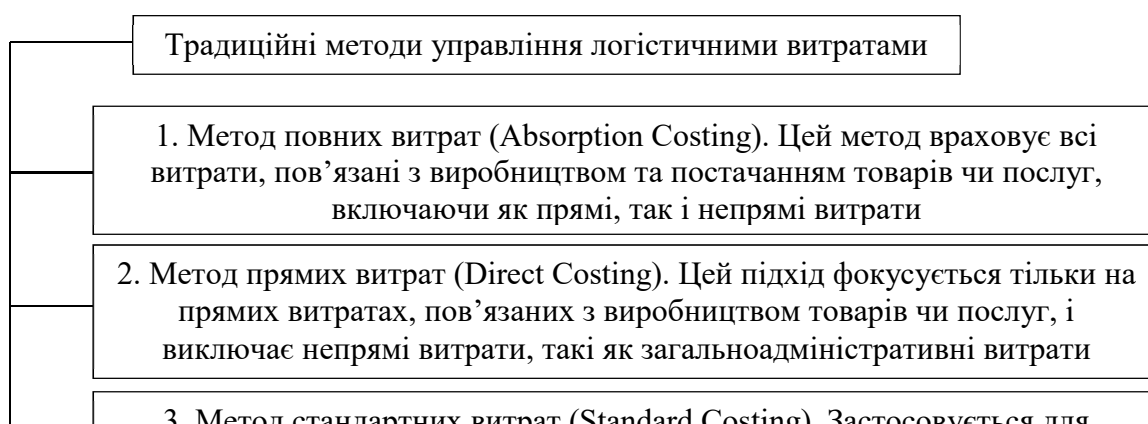


Рисунок 1.2 – Традиційні методи управління логістичними витратами

Джерело: складено автором за [42, с. 212]

Ці методи надають підприємствам ефективні інструменти для управління логістичними витратами та сприяють оптимізації й конкурентоспроможності в бізнес-середовищі. Вибір конкретного методу зазвичай залежить від індивідуальних потреб та характеристик підприємства. Важливо відзначити, що розглянуті концепції контролю витрат є різноманітними і застосовуються без урахування їх специфіки та можливостей суміжних дисциплін фінансово-економічного менеджменту.

Деякі концепції звертають увагу на бухгалтерські аспекти управління витратами, зосереджуючись на характеристиках обліку витрат. Інші концепції розглядають витрати як об'єкти контролю, більше з точки зору економіки, ніж бухгалтерського обліку. При цьому ці концепції логістичного контролю витрат звертають увагу на залежність поведінки витрат від функціональних (операційних) факторів. Це пояснюється консервативністю бухгалтерських систем, які використовуються для управління витратами, та вподобанням аналітиків до традиційних методів фінансової оцінки.

Однак ці підходи мають свої недоліки, що може призводити до збільшення витрат у логістичній системі підприємства. Основні недоліки цих методів відображені на рис. 1.3.

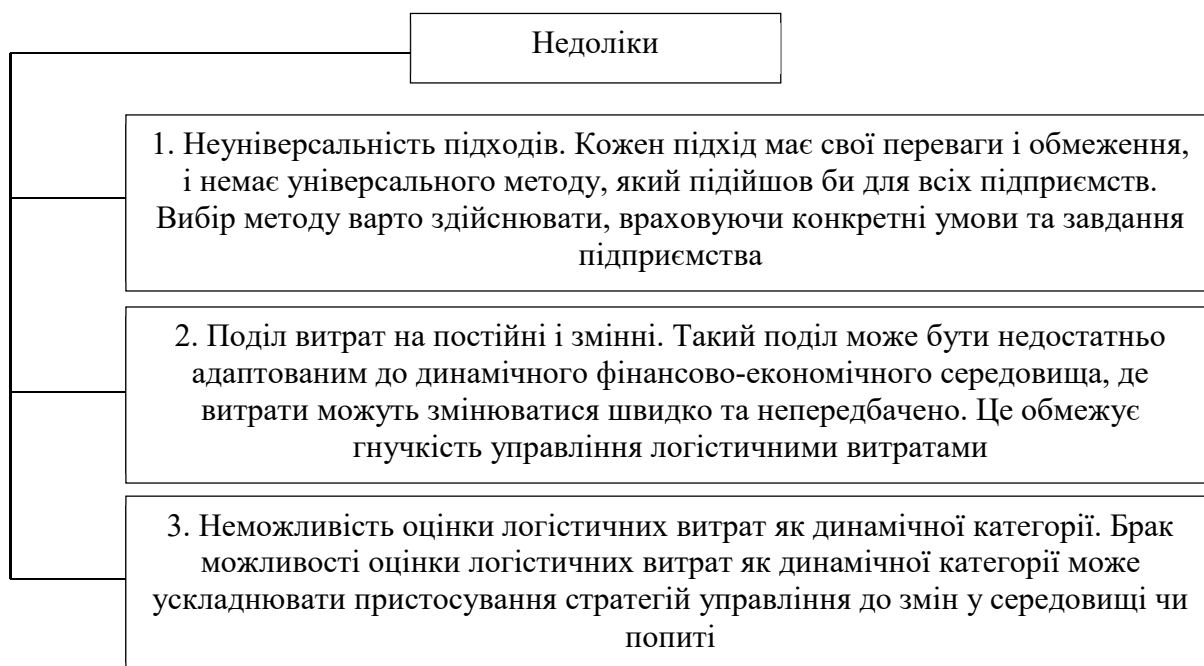


Рисунок 1.3 – Основні недоліки традиційних методів управління логістичними витратами

Джерело: складено автором за [20й]

Загальноприйняті підходи до контролю витрат логістичних процесів не є досконалими і мають багато недоліків:

1. Неуніверсальність підходів. Наявні методи управління витратами не відповідають всім вимогам, що підкреслює необхідність розробки гнучких та індивідуалізованих стратегій. Різні галузі та види діяльності можуть потребувати унікальних підходів до управління витратами логістичних процесів, враховуючи їх специфіку.

2. Орієнтація на завдання. Метод управління витратами повинен адаптуватися до конкретних завдань управління, а також відповідати загальним цілям підприємства. Вибір конкретного методу повинен базуватися на потребах та стратегії компанії для досягнення оптимальних результатів.

3. Поділ витрат на постійні та змінні. Застосування обмежень підходів, що ґрунтуються на поділі витрат на постійні та змінні, може веде до втрати важливої

інформації. Важливо розглядати інші класифікації витрат, щоб розширити можливості оптимізації та удосконалення управлінських рішень.

4. Статичність підходів. Розгляд логістичних витрат як статичного явища може призводити до неефективного управління в умовах динамічного середовища. Важливо переглядати їх як динамічні процеси, що дозволить більш гнучко реагувати на зміни зовнішніх факторів та забезпечить ефективніше управління витратами в умовах невизначеності.

1. Неуніверсальність підходів. Факт, що способи управління витратами не є універсальними, підкреслює потребу у гнучких та індивідуалізованих стратегіях. Різні галузі та види діяльності можуть вимагати унікальних підходів до управління витратами логістичних процесів.

2. Орієнтація на завдання. Метод управління витратами повинен відповідати конкретним завданням управління, а також загальним цілям підприємства. Вибір методу повинен базуватися на потребах та стратегії компанії.

3. Поділ витрат на постійні та змінні. Обмеження підходів, що ґрунтуються на цьому поділі, може призвести до втрати важливої інформації. Розгляд інших класифікацій може розширити можливості оптимізації та удосконалення управлінських рішень.

4. Статичність підходів. Розгляд логістичних витрат як статичного явища може призвести до неефективного управління в умовах динамічного середовища. Розглядання їх як динамічних дозволить більш гнучко реагувати на зміни зовнішніх факторів.

Дослідження причин виникнення логістичних витрат та їх обсягів передбачає виділення основних факторів впливу. Серед факторів, які призводять до формування витрат, можна виділити такі аспекти, як:

- час перебування сировини і товарів на складі;
- час на налагодження устаткування;
- час виробничого процесу;
- кількість і час отримання і розміщення замовлень;
- час, витрачений на фінансові операції та інші.

Таким чином, фактор часу виступає як найважливіша складова поточкових процесів з логістичної точки зору. З логістичної перспективи, час можна визначити як форму існування матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, і вказати тривалість їх існування та порядок зміни стану цих ресурсів під час логістичної діяльності. Це включає у себе час, необхідний для переміщення товарів, зберігання на складах, обробки замовлень, налагодження устаткування та інші аспекти, які впливають на ефективність логістичних процесів підприємства. Аналіз та оптимізація цих часових факторів можуть сприяти зменшенню логістичних витрат та покращенню загальної продуктивності ланцюга постачання.

Серед логістичних функцій, які виконує час Б. Паласюк виділяє наступні [27, с. 169]:

1. Логістична зона. Логістична зона – це простір, де кожен етап процесу, включаючи виробництво, визначається тривалістю, тобто має визначений початок і кінець. Ця тривалість може включати робочий час, час виготовлення машин, тривалість робочого процесу, а також час будівництва об'єкта. Використання різних властивостей часу, таких як односпрямованість, одномірність, упорядкованість, безперервність і необоротність, є ключовим для планування і контролю логістичних виробничих процесів у визначений період часу.

2. Кількісне вимірювання різних показників логістики. Зокрема, аналіз витраченого часу сприяє збільшенню вартості під час логістичних операцій.

3. Оцінка якості логістичних процесів через їх характеристики. Особлива увага приділяється часовим показникам, таким як час виробництва, обігу капіталу та обороту оборотних коштів. Час дає змогу виміряти різні аспекти, такі як витрати на логістичні операції, взаємозв'язок між продуктивним і непродуктивним часом, швидкість оборотності капіталу та швидкість окупності логістичних витрат.

4. Якісна оцінка логістичних процесів, включаючи аналіз часових показників, які відображають якість різних аспектів, наприклад, процесу зберігання товарів.

5. Аналіз динаміки поточкових процесів з урахуванням якісних та кількісних характеристик. Це дає змогу оцінити тенденції, швидкість та зміни у логістичних потоках, порівнюючи характеристики в різні періоди.

В умовах ринку, логістика має значний потенціал збільшення прибутку, що виражається в ефективній організації виробництва і, відповідно, в економії матеріальних і фінансових ресурсів. Величина отриманого ефекту від цієї організації прямо залежить від обсягу та розподілу заходів у галузі логістики.

О. Сумець визначає наступні показники, що конкретизують ефективність логістики [39]:

- рівень запасів: ефективне управління запасами може значно вплинути на фінансові показники компанії та забезпечити необхідність товарів для клієнтів;
- час проходження матеріалів логістичним ланцюгом: швидкий рух матеріалів через ланцюг постачання може зменшити час циклу та поліпшити обслуговування клієнтів;
- тривалість, якість та рівень обслуговування циклу закупівель: ефективні закупівлі включають швидкість, точність та задоволення вимог клієнтів;
- розміри партії вантажів: оптимізація розмірів партій може покращити використання транспортних ресурсів та зменшити витрати;
- рівень використання виробничих потужностей: ефективне використання ресурсів і уникнення простою виробництва може підвищити продуктивність;
- час реакції на претензії споживачів: швидка та ефективна реакція на претензії може сприяти збереженню клієнтської лояльності;
- тривалість виробничого циклу: зменшення часу від замовлення до виробництва може підвищити конкурентоспроможність;
- маневреність, мобільність, адаптивність та стійкість роботи: гнучкість і здатність адаптуватися до змін допомагають компанії утримувати конкурентоспроможність в змінних умовах ринку.

При цьому важливо враховувати загальні витрати на закупівлю та поставку сировини, виробничі та інформаційні витрати, витрати на зберігання готової продукції на складах і витрати на товарорух. Аналіз структури загальних

логістичних витрат передбачає врахування не лише особливостей організації виробництва та економічних характеристик окремих підприємств, але й різних підходів до їх групування та розрахунку.

Отже, методологія оцінки управління логістичними витратами підприємства визначає системний підхід до аналізу та оптимізації витрат у логістичних процесах. Врахування різноманітних зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура, фінансові умови та правові обмеження, робить цей підхід ключовим для забезпечення ефективності логістичних ланцюгів у глобальному бізнес-середовищі. Традиційні методи управління логістичними витратами, такі як метод повних витрат, прямих витрат, стандартних витрат, цільового та витрат на покращення, надають підприємствам необхідні інструменти для оптимізації та забезпечення конкурентоспроможності. Однак важливо враховувати їх недоліки, такі як неуніверсальність, поділ витрат на постійні та змінні, та статичність, і працювати над гнучкими та індивідуалізованими стратегіями, щоб відповідати унікальним потребам та умовам підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Заммлер Україна» – перший національний 3PL оператор. На сьогодні компанія входить до п'ятірки найкращих українських компаній у своїй галузі [29].

Місія компаній групи «Заммлер» – розвивати логістичну галузь України та міжнародні торгівельні відносини. Для досягнення цієї мети компанії групи прагнуть забезпечувати максимально зручний сервіс на рівні європейських логістичних стандартів [29].

Основний вид діяльності: інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (52.29).

За період роботи компанії групи «Заммлер» розробили та впровадили логістичні рішення для різних галузей. Завдяки багаторічному досвіду роботи та розумінню специфіки транспортування та зберігання, «Заммлер» може запропонувати ефективні та стабільні рішення для різноманітних категорій товарів (Додаток Б).

Компанії групи «Заммлер» пропонують повний спектр логістичних послуг, включаючи [29]:

1. Міжнародні та внутрішні перевезення різними видами транспорту (автомобільний, залізничний, морський та повітряний транспорт).
2. Зберігання вантажів на сучасних складських комплексах з різноманітними технологіями зберігання.
3. Митне оформлення товарів, що включає декларування, контроль митних платежів та інші митні процедури.
4. Експортно-імпорتنі операції, такі як узгодження умов поставки, виготовлення та контроль документів, оплата та страхування вантажів.

Клієнти групи «Заммлер» мають можливість отримати індивідуальний

забезпечуючи їм найвищий рівень сервісу та задоволення їх потреб. Крім того, такий підхід дає змогу компаніям групи «Заммлер» диверсифікувати свій бізнес та зменшувати ризики в економічно невизначені часи.

Компанії групи «Заммлер» також керуються клієнтоорієнтованим підходом у співпраці з партнерами, що дає змогу їм створювати взаємовигідні партнерські відносини та задовольняти потреби клієнтів. Компанії групи «Заммлер» ставлять на перший план інтереси своїх клієнтів та партнерів і завжди прагнуть знайти оптимальні рішення для їх потреб.

Організаційна структура групи є дивізіональною (Додаток Г), розділеною на географічні регіони, при цьому завдання, що залишаються спільними для керівництва всієї групи (управління персоналом, IT-департамент, фінансовий, юридичний департамент тощо), є спільними для всіх компаній групи «Заммлер».

З цієї структури управління групою видно, що всі відділи групи компаній сильно взаємопов'язані, а тому право приймати рішення щодо розвитку групи або реконструкції будь-яких філій зазвичай розподіляється між кількома відділами, після чого остаточне рішення затверджується президентом групи «Заммлер».

Сьогодні група компаній «Заммлер» демонструє стабільний розвиток і зростання: 19 офісів по всьому світу, 758 співробітників, 5 складських комплексів в Україні і 143 вантажівки в Польщі. Компанія має автотранспорт різної вантажопідйомності – 3 т, 5 т, 20 т, що дає змогу виконувати замовлення різного об'єму в залежності від потреб замовника.

Наявність власного автопарку та розгалуженої мережі партнерів гарантує можливість транспортування в будь-якому напрямку. Автомобілі різної місткості, оснащені системою GPS-навігації та цілодобовою технічною підтримкою, дають змогу забезпечити якісне та безпечне перевезення вантажів. Наявність досвідчених водіїв та автослюсарів, які регулярно проходять необхідні медичні огляди, є гарантією високої професійної якості перевезень вантажів.

Здійснюючи міжнародні перевезення, менеджери «Заммлер» при плануванні маршрутів і розрахунку термінів доставки враховують усі чинні правила перевезень на території інших країн, тому компанія завжди виконує свою

роботу чітко і відповідно до зазначених термінів доставки.

Відмітимо також, що товари групи розміщуються в складських приміщеннях класу «А» «В+» та «В», що оснащені сучасною спеціалізованою технікою (Додаток Д).

Далі проведемо фінансовий аналіз діяльності компанії. Для цього скористаємося фінансовою звітністю товариства, що наведена в Додатках Ж, З, К.

Перш за все розглянемо витати досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

У 2022 році собівартість реалізації продукції становила 89 448 тис. грн, що перевищує показник 2021 року на 30 651 тис. грн. Темп приросту за цей період становив 52,13%. Порівнюючи з 2020 роком, собівартість реалізації продукції зросла на 46 233 тис. грн, а темп приросту за цей період становив 106,98%. У 2022 році частка собівартості реалізації у загальних витратах підприємства становила 99,42%.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «Заммлер Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, ±		Частка у підсумку за рік, %		
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020	2020	2021	2022
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	43215	58797	89448	30651	46233	79,10	98,52	99,42
Інші операційні витрати, тис. грн	924	615	525	-90	-399	1,69	1,03	0,58
Всього витрати, тис. грн	54633	59678,8	89973	30294,2	35340	x	x	x

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Заммлер Україна»

Інші операційні витрати в 2022 році склали 525 тис. грн, що на 90 тис. грн менше, ніж у 2021 році. Темп приросту за останній рік становив -14,63%. Порівнюючи з 2020 роком, інші операційні витрати зменшилися на 399 тис. грн. Частка інших операційних витрат у загальних витратах підприємства в 2022 році становила 0,58%.

Загальна сума витрат у 2022 році становила 89 973 тис. грн, що на 30 294,20 тис. грн більше, ніж у 2021 році. Темп приросту за останній рік становив 50,76%.

Порівнюючи з 2020 роком, загальна сума витрат збільшилася на 35 340 тис. грн, темп приросту витрат за 2 роки становив 64,69%.

Формування прибутку та його динаміку відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Формування прибутку ТОВ «Заммлер Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Дохід, тис. грн	65085	64782	95976	31194	30891	48,15	47,46
Витрати, тис. грн	54633	59678,80	89973	30294,2	35340	50,76	64,69
Прибуток до оподаткування, тис. грн	10452	5103,20	6003	899,8	-4449	17,63	-42,57
Податок на прибуток, тис. грн	1971	1092	1080	-12	-891	-1,10	-45,21
Чистий прибуток, тис. грн	8481	4278	4923	645	-3558	15,08	-41,95

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Заммлер Україна»

За даними табл. 2.2 бачимо, що прибуток до оподаткування у 2022 році склав 6003 тис. грн, що на 899,80 тис. грн більше, ніж у 2021 році. Темп приросту прибутку до оподаткування за останній рік становив 899,80%. Порівнюючи з 2020 роком, прибуток до оподаткування зменшився на 4449 тис. грн. Податок на прибуток у 2022 році становив 1080 тис. грн, що на 12 тис. грн менше, ніж у 2021 році.

Отже, чистий прибуток у 2022 році склав 4923 тис. грн, що на 645 тис. грн більше, ніж у 2021 році. Темп приросту за останній рік становив 645%. Порівнюючи з 2020 роком, чистий прибуток зменшився на 3558 тис. грн, а темп його приросту за 2 роки склав -41,95%.

Далі проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності за 2020-2022 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «Заммлер Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт покриття	7,57	8,18	2,20	-5,98	-5,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,23	7,01	2,00	-5,01	-4,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,35	1,45	0,98	-0,47	-0,37

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Заммлер Україна»

Отже, на кінець 2022 року коефіцієнт покриття склав 2,20 (36486 / 16614). Це високий показник, що свідчить про можливість підприємства повністю погасити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів в поточному році. За останній рік коефіцієнт покриття зменшився на 5,98, що є негативним фактором. Порівнюючи з показником на кінець 2020 року, цей показник зменшився на 5,37.

На кінець 2022 року коефіцієнт швидкої ліквідності складає 2,00 ((36486 – 3222) / 16614). Даний показник є високим, вказуючи на можливість погашення поточної заборгованості на 200,22% за рахунок середньоліквідних активів. Протягом останнього року цей показник зменшився на 5,01, що є негативним сигналом. У порівнянні з показником на кінець 2020 року, спостерігається зменшення на 4,23.

На кінець 2022 року коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 0,98 ((16287 / 16614)). Даний показник є дуже високим. показник вкрай високий. З одного боку, він свідчить про можливість миттєвого погашення частини заборгованості за рахунок наявних коштів, але з іншого боку, підприємство ризикує втратити значну суму коштів через їх знецінення та неефективне використання. За останній рік цей показник зменшився на 0,47, що також є негативним фактором. У порівнянні з показником на кінець 2020 року, спостерігається зменшення на 0,37.

Далі проведемо аналіз показників ділової активності ТОВ «Заммлер Україна» за 2020-2022 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «Заммлер Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт оборотності активів	2,27	2,06	1,65	-0,41	-0,62
Тривалість обороту активів, днів	158,50	174,57	218,34	43,77	59,84
Коефіцієнт оборотності запасів	22,57	18,60	22,01	3,42	-0,55
Тривалість обороту запасів, днів	15,95	19,36	16,35	-3,00	0,40
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,02	4,56	5,29	0,73	0,27
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	71,70	78,95	68,02	-10,93	-3,68
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	32,47	23,55	6,83	-16,71	-25,64
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	11,09	15,29	52,70	37,41	41,62

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Заммлер Україна»

За даними табл. 2.4 бачимо, що в 2022 році коефіцієнт оборотності активів становив 1,65, що на 0,41 менше показника за 2021 рік та на 0,62 менше значення оборотності активів за 2020 рік. Тривалість обороту активів в 2022 році складає 218,34 днів, що є низьким показником.

За останній рік тривалість обороту активів зростає на 43,77 днів. Коефіцієнт оборотності запасів у 2022 році склав 22,01, що на 3,42 більше, ніж у 2021 році, але на 0,55 менше, ніж у 2020 році. Тривалість обороту запасів у 2022 році склав 16,35 днів, що є низьким показником. За останній рік тривалість обороту запасів зменшилась на 3,00 днів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році склав 5,29, що на 0,73 більше, ніж у 2021 році, і на 0,27 більше, ніж у 2020 році. Період погашення дебіторської заборгованості у 2022 році також є низьким і становить 68,02 днів, але за останній рік зменшився на 10,93 днів.

Важливо відзначити, що період погашення дебіторської заборгованості у 2022 році перевищує період погашення кредиторської заборгованості, що свідчить про те, що підприємство не встигає вивільняти власні кошти для погашення кредиторської заборгованості. Це негативний сигнал, що свідчить про неефективне управління дебіторською заборгованістю. Період погашення кредиторської заборгованості у 2022 році склав 52,70 днів, що на 37,41 день більше, ніж у 2021 році.

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності підприємства відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності ТОВ «Заммлер Україна» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт платоспроможності (автономності, фінансової незалежності)	0,90	0,92	0,66	-0,26	-0,24
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,90	0,92	0,66	-0,26	-0,24
Коефіцієнт фінансової залежності	0,10	0,08	0,34	0,26	0,24
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,11	0,09	0,51	0,42	0,40
Коефіцієнт загальної платоспроможності	10,48	12,76	2,97	-9,79	-7,51
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,35	1,45	0,98	-0,47	-0,37
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	-	-

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Заммлер Україна»

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що на кінець 2022 року коефіцієнт платоспроможності склав 0,66 (32673 / 49287), що вважається високим показником, так як більша частина майна у поточному році складається з власного капіталу. Значення цього показника зменшилося на 0,26 порівняно з попереднім роком і на 0,24 порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт фінансової стійкості також склав 0,66 (32673 / 49287), що перевищує рекомендований рівень 0,6, що є позитивним сигналом для підприємства. Значення цього показника зменшилося на 0,26 порівняно з попереднім роком і на 0,24 порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт фінансової залежності на кінець 2022 року становив 0,34 ((49287 – 32673) / 49287). Порівняно з показником за 2021 рік його значення зросло на 0,26, а порівняно з показником за 2020 рік значення коефіцієнта фінансової залежності зросло на 0,24. Коефіцієнт фінансового левериджу на кінець 2022 року становив 0,51 ((49287 – 32673) / 32673). Порівняно з 2021 роком його значення зросло на 0,42, а порівняно з показником за 2020 рік значення коефіцієнта фінансового левериджу зросло на 0,40. Коефіцієнт загальної платоспроможності на кінець 2022 року становив 2,97 ((12801 + 36486) / (49287 – 32673)). Порівняно з 2021 роком його

значення зменшилося на 9,79, а порівняно з показником за 2020 рік значення коефіцієнта загальної платоспроможності зменшилося на 7,51. Коефіцієнт поточної платоспроможності на кінець 2022 року становив 0,98 $((16287) / 16614)$. Порівняно з 2021 роком його значення зменшилося на 0,47, а порівняно з показником за 2020 рік значення коефіцієнта поточної платоспроможності зменшилося на 0,37.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки:

- загальна сума витрат ТОВ «Заммлер Україна» у 2022 році склала 89973 тис. грн, що на 30294,20 тис. грн більше, ніж у 2021 році. Порівняно з 2020 роком ця сума зросла на 35340 тис. грн;
- чистий прибуток компанії у 2022 році становив 4923 тис. грн, що на 645 тис. грн більше, ніж у 2021 році;
- аналіз ліквідності, платоспроможності та ділової активності ТОВ «Заммлер Україна» підтвердив стабільність і стійкість її фінансового стану.

2.2. Діагностика системи управління логістичними витратами підприємства

У сучасному бізнесі ефективне управління логістичними витратами стає все більш важливим аспектом успішної діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети важливо проводити діагностику системи управління логістичними витратами, що дає змогу виявити слабкі місця, оптимізувати процеси та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. В даному контексті проведення діагностики є ключовим етапом для вдосконалення логістичних процесів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Логістична діяльність на підприємстві є важливою складовою управління ланцюгом поставок. Вона визначає, впроваджує та контролює оптимальний потік зберігання товарів, послуг та пов'язаної інформації від точки виробництва до точки споживання з метою задоволення потреб клієнтів.

Організація логістики на підприємствах, у логістичних системах та ланцюгах поставок є ключовим чинником для ефективного логістичного

управління. Зростання значення організації логістики в ефективності логістичного управління прямо залежить від розповсюдження концепцій логістики на різні процеси та сфери діяльності підприємства.

Управління логістичними витратами – це процес, який передбачає ухвалення управлінських рішень з метою мінімізації витрат, пов'язаних з логістичною діяльністю підприємства. Цей процес базується на створенні ефективної системи аналізу логістичних процесів.

Ефективне управління логістичними витратами залежить від різноманітних факторів, які впливають на ці витрати. Сучасна економічна література вказує на різноманітні фактори, які можуть сприяти або ускладнити мінімізацію цих витрат. Під час аналізу цих факторів необхідно враховувати не лише величину їх впливу, але й напрямок впливу на обсяг логістичних витрат.

Діагностика системи управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна» включає аналіз внутрішніх чинників, що впливають на формування логістичних витрат. Ці внутрішні чинники можуть бути узагальнені у п'ять підсистем:

- обслуговування споживачів. Ця підсистема охоплює всі аспекти, пов'язані з взаємодією з клієнтами і задоволенням їх потреб. Витрати в цій сфері можуть включати витрати на обслуговування, рекламу, зв'язок з клієнтами тощо;

- управління матеріальними потоками. Ця підсистема охоплює управління всіма матеріальними потоками в компанії, від постачальників до кінцевих споживачів. Витрати тут можуть включати витрати на закупівлю матеріалів, складське управління, транспортування тощо;

- транспортування товарів. Ця підсистема стосується всіх аспектів перевезення товарів від одного місця до іншого. Витрати включають витрати на транспорт, пакування, страхування вантажів тощо;

- складування товарів. Ця підсистема відноситься до управління товарами на складі. Витрати можуть включати оплату простору складу, операції зі зберіганням, управління запасами тощо;

- управління запасами. Ця підсистема охоплює всі аспекти управління

запасами, такі як прогнозування попиту, оптимізація рівня запасів, контроль за оборотністю запасів тощо.

Коротко розглянемо окремо кожен складову внутрішніх чинників формування витрат логістичної діяльності ТОВ «Заммлер Україна».

1. Управління логістичними витратами в системі обслуговування споживачів ТОВ «Заммлер Україна».

ТОВ «Заммлер Україна» веде управління логістичними витратами на підприємстві відповідно до ретельно розробленої системи, яка включає наступні ключові елементи:

– ситуація на підприємстві: в компанії існують різні інформаційні потоки щодо логістичних витрат, що передаються у формі усних, документальних та інших повідомлень;

– елементи інформаційного керування витратами: на підприємстві функціонує внутрішня інформаційна система обробки даних GMS. Ця система контролює дані по товарам, клієнтах, постачальниках тощо, що дає змогу оптимально керувати товарними потоками та забезпечувати необхідну інформацію для прогнозування та контролю процесів закупівель та постачання;

– рішення: у випадку неможливості виконання замовлення через відсутність запасів, компанія має достатній розмір страхових запасів. Окрім того, ТОВ «Заммлер Україна» дотримується міжнародних стандартів якості та національного законодавства з метою забезпечення якості продукції та надання якісного обслуговування клієнтів;

– ключові показники рівня обслуговування споживачів: обслуговування споживачів розподіляється на три зони: отримання документів, що підтверджують якість товарів/послуг; зону гарантійного обслуговування; та зону рекламаций. Це допомагає компанії надавати інформацію та послуги клієнтам з максимальною ефективністю та якістю.

В цілому система управління логістичними витратами на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна» забезпечує оптимізацію витрат та надання високоякісної продукції та обслуговування.

2. Управління логістичними витратами в системі матеріальних потоків ТОВ «Заммлер Україна» вказує на наступне:

– матеріальні потоки. ТОВ «Заммлер Україна» працює з товарами та продукцією різних видів і спеціалізується на їх логістичному обробленні та перевезенні. Процес матеріальних потоків включає в себе приймання, зберігання, обробку та доставку товарів від постачальників до клієнтів;

– процеси. На підприємстві проводяться основні процеси, такі як приймання товару від постачальників, його розміщення на складі, розподіл замовлень, маркування, встановлення цін та організація продажу. Додаткові процеси включають інвентаризацію, вирішення рекламаций та претензій від клієнтів та постачальників;

– головні обмеження, обумовлені складськими потужностями. Підприємство практично необмежене складськими потужностями, так як товари розміщуються в складських приміщеннях класу «А», «В+» та «В», що оснащені сучасною спеціалізованою технікою;

– ключові показники ефективності. Ключові показники ефективності управління матеріальними потоками включають якісні та витратні показники. Якісні показники відображають швидкість та точність оброблення та доставки товарів, в той час як витратні показники оцінюють витрати на ці процеси. Оптимізація цих показників дає змогу підприємству забезпечити ефективне використання ресурсів та задоволення потреб клієнтів.

У цілому, система управління матеріальними потоками на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна» спрямована на оптимізацію процесів та забезпечення ефективного використання ресурсів для задоволення потреб клієнтів.

3. Управління логістичними витратами в системі транспортування товарів ТОВ «Заммлер Україна».

Основні ключові елементи управління логістичними витратами в системі транспортування товарів товариства включають:

– ситуація на підприємстві: матеріальний потік у ТОВ «Заммлер Україна» представлений транспортуванням товарів різними видами транспорту.

Підприємство спеціалізується на логістичних рішеннях для різних галузей, що вимагає ефективного управління логістичними витратами в системі транспортування товарів;

– процеси: основні процеси включають приймання товарів від постачальників, їх розміщення на складі, розподіл замовлень клієнтам, маркування та організацію продажу. Допоміжні процеси включають інвентаризацію, вирішення рекламаций та співпрацю з постачальниками та клієнтами;

– рішення: для виконання замовлень підприємство приймає рішення щодо вибору оптимального маршруту та виду транспорту для доставки товарів з мінімальними логістичними витратами. Також важливим рішенням є контроль за виконанням умов договору;

– ключові показники: для оцінки роботи використовуються показники, такі як надійність часу доставки, втрати вантажу, фінансова стабільність перевізника та інші витратні та якісні показники. Ці показники дозволяють контролювати ефективність управління логістичними витратами та забезпечують якісну та своєчасну доставку товарів.

Зауважимо, що для ТОВ «Заммлер Україна» важливість процесу транспортування товарів полягає у ключовому визначенні ефективності їх логістичної системи. Згідно зі здобутим досвідом, розмір логістичних транспортних витрат складає найбільшу частку у загальних логістичних витратах ТОВ «Заммлер Україна». Зростання цих витрат пояснюється великою кількістю супровідних документів, що необхідно оформити та обробити працівникам логістичного центру підприємства. Також, значні обсяги логістичних витрат виникають у процесі безпосереднього транспортування товарів від постачальників.

4. Управління логістичними витратами в системі складського господарства ТОВ «Заммлер Україна».

Основні ключові елементи управління логістичними витратами в системі складського господарства товариства:

– ситуація на підприємстві. Компанія володіє спеціальними складськими потужностями, які використовуються для зберігання товарних запасів. Це дає

змогу знижувати витрати на складування та зберігання і використовувати приміщення ефективніше;

- наявні потужності. Товари розміщуються в складських приміщеннях високого класу з обладнанням сучасною спеціалізованою технікою, що забезпечує високий рівень якості управління та оптимізацію процесів (Додаток Д);

- рішення. Керівники відділів, відповідно до посадових інструкцій, приймають рішення про переміщення товарів у місця зберігання, що дає змогу забезпечувати ефективну організацію робочих процесів;

- ключові показники функціонування складських операцій в компанії. Важливі показники, такі як пропускна спроможність, місткість зберігання, коефіцієнт використання площ та витрати на складські операції, систематично відстежуються для контролю і аналізу ефективності діяльності складського господарства.

5. Управління логістичними витратами в системі формування запасів ТОВ «Заммлер Україна». Основні ключові елементи:

- рішення. Рішення щодо управління запасами приймаються на основі комплексного аналізу різноманітних факторів, таких як попит на товари, тенденції ринку, оптимізація процесів замовлення та постачання, а також економічні умови. Керівництво компанії спільно з логістичним відділом визначає оптимальні стратегії управління запасами, щоб забезпечити потреби клієнтів і мінімізувати витрати;

- ключові показники ефективності управління запасами. Для оцінки ефективності управління запасами використовуються наступні показники:

- а) повне задоволення споживчого попиту (забезпечення належного рівня запасів для задоволення попиту споживачів без затримок чи відмов);

- б) оборотність запасів (швидкість, з якою запаси перетворюються в продажі);

- в) оптимальний розмір замовлення (визначення оптимальної кількості товарів для замовлення з урахуванням витрат на утримання запасів і вартості замовлення);

г) середній рівень запасу (середній обсяг запасів у певний період);

д) витрати на зберігання запасів (визначення витрат, пов'язаних з утриманням та зберіганням запасів протягом певного періоду).

Отже, система управління запасами на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна» спрямована на мінімізацію запасів і забезпечення їх оптимального рівня для виконання замовлень. Це дає змогу ефективно управляти логістичними витратами і забезпечувати своєчасне виконання замовлень.

Окрім внутрішніх чинників на систему управління логістичних витрат впливають зовнішні чинники. Серед ключових підсистем зовнішніх чинників витрат логістичної діяльності ТОВ «Заммлер Україна» можна виділити:

– постачальники ресурсів. Ефективність управління логістичними витратами залежить від надійності, якості та цінової політики постачальників. Наявність надійних постачальників може сприяти оптимізації логістичних процесів та вплинути на економію витрат.

– споживачі товарів. Вимоги та очікування споживачів напряду впливають на стратегії постачання, терміни доставки та якість обслуговування. Реакція на зміни в попиті може вимагати ресурсів та впливати на логістичні витрати.

Зазначені зовнішні підсистеми є важливими факторами для управління логістичними витратами, так як вони визначають зовнішній контекст, в якому функціонує підприємство, та впливають на стратегії оптимізації витрат. Врахування цих чинників дає змогу адаптувати логістичні стратегії компанії до змін на зовнішньому ринку та підтримувати ефективність управління витратами в динамічному середовищі.

Табл. 2.6 надає узагальнену уяву про взаємозв'язку між різними елементами системи управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна» та чинниками (внутрішніми і зовнішніми), що на них впливають.

Таблиця 2.6 – Вплив чинників на формування окремих елементів системи управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна»

Логістичні витрати	Внутрішні чинники впливу	Зовнішні
--------------------	--------------------------	----------

						ЧИННИКИ ВПЛИВУ	
	Обслуговування споживачів	Управління матеріальними потоками	Транспортування	Складування	Управління запасами	Постачальники	Споживачі
Витрати на транспортування товарів	+	+	+			+	
Витрати на зберігання товарів	+	+	+	+	+		
Витрати на міжскладські перевезення		+	+			+	
Витрати на пакування	+	+	+	+	+	+	+
Витрати створення запасів	+	+		+	+		+
Витрати утримання запасів	+	+		+	+		+
Витрати на інформаційну підтримку	+					+	+
Витрати на утримання інформаційного апарату управління						+	+
Витрати на телекомунікації	+					+	+

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Заммлер Україна»

Внутрішні чинники, такі як обслуговування споживачів, управління матеріальними потоками та складування, впливають на такі елементи як транспортування, утримання запасів та інші види логістичних витрат.

Зовнішні фактори, такі як постачальники та споживачі, також відіграють важливу роль у формуванні цих витрат, впливаючи на такі аспекти, як транспортування, пакування та інформаційна підтримка. Розуміння цього взаємозв'язку дає змогу компанії аналізувати та оптимізувати свої логістичні процеси, забезпечуючи ефективне управління витратами та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, дослідження системи управління логістичними витратами ТОВ «Заммлер Україна» виявило, що ключовими чинниками формування логістичних витрат є як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні чинники, такі як обслуговування споживачів, управління матеріальними потоками, транспортування, складське господарство та управління запасами, взаємодіють для формування ефективної системи логістичних витрат.

Зовнішні чинники, такі як постачальники та споживачі, виконують ключову роль у контексті управління логістичними витратами. Співпраця з надійними постачальниками та реагування на потреби споживачів є важливими аспектами

оптимізації логістичних витрат.

Важливим чинником в системі управління логістичними витратами є інформаційне керування, яке базується на сучасних технологіях, базах даних, інформаційних технологіях та засобах комунікації. Застосування стандартів якості і врахування вимог законодавства підтверджують високий рівень бізнес-процесів компанії.

Застосування сучасних методів управління, оптимізація транспортних затрат та ретельний відбір постачальників є ключовими стратегіями ТОВ «Заммлер Україна» у підтримці ефективності та конкурентоспроможності в галузі логістики та транспортування вантажів.

В рамках даного дослідження варто зазначити, що головною метою логістичного менеджменту на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна» є координація дій фахівців з різних відділів, які відповідають за управління логістичним потоком, з метою досягнення визначеного рівня інтеграції логістичних функцій.

Вирішення цієї задачі потребує перетворень у організаційній структурі управління підприємства. Проте, сама організаційна структура не забезпечить інтеграцію логістики. Для цього необхідне розуміння та прийняття «логістичного мислення», коли менеджери враховують інтегровані зусилля, а вище керівництво розуміє сутність та значення логістики для розвитку підприємства.

Організаційна структура логістичного управління залежить від загальної структури управління підприємством. ТОВ «Заммлер Україна» має організаційну структуру функціонального типу, в якій логістичне управління представлено відповідним розділом у Додатку Л.

Логістика в структурі ТОВ «Заммлер Україна» представлена як окремий функціональний підрозділ, відповідальний за комплексні завдання управління логістичними процесами. Організаційна структура логістики на підприємстві включає в себе важливі сегменти та функції, такі як транспортування, складське господарство, управління запасами, а також планування виробництва та інші ключові аспекти. Це передбачає чітке підпорядкування відділу логістики іншим важливим структурним підрозділам компанії для забезпечення ефективності

інтеграції логістичних функцій з усіма секторами підприємства.

Отже, система управління логістичними витратами на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна» є ключовим елементом його логістичної діяльності. Діагностика цієї системи виявила, що внутрішні чинники, такі як обслуговування споживачів, управління матеріальними потоками, транспортування товарів, складське господарство та управління запасами, взаємодіють з зовнішніми чинниками, такими як постачальники та споживачі. Співпраця з надійними постачальниками, реакція на потреби споживачів, застосування інформаційних технологій та високий рівень якості управління свідчать про високий ступінь ефективності логістичної системи. Організаційна структура, зорієнтована на інтеграцію логістичних функцій та застосування сучасних методів управління, підкреслює стратегічний підхід ТОВ «Заммлер Україна» до управління логістичними витратами для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Оцінка ефективності управління логістичними витратами підприємства

В умовах сучасного бізнес-середовища ефективне управління логістичними витратами є критичним фактором для досягнення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємств. Оцінка ефективності цього процесу стає важливою складовою стратегічного управління, спрямованого на максимізацію ресурсів та оптимізацію логістичних процесів. У цьому контексті розгляд системи управління логістичними витратами підприємства стає необхідністю для визначення його конкурентоспроможності та готовності до викликів ринкового середовища.

Основні показники логістичної діяльності ТОВ «Заммлер Україна» за останні 3 роки наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні показники логістичної діяльності ТОВ «Заммлер Україна» у 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Кількість розвантажень (відвантажень), од.	5374	6989	8976	1615	1987	30,05	28,43
Кількість скомплектованих замовлень, од.	69 888	71223	76578	1335	5355	1,9	7,51
Загальна кількість замовлень, од.	71 678	76890	80 000	5212	3110	7,27	4,04
Кількість вантажників, осіб	156	167	183	11	16	7,05	9,58
Кількість комплектувальників, осіб	87	98	115	11	17	12,64	17,34
Кількість торгових агентів, осіб	50	67	78	17	11	34	16,41
Середньорічна вартість логістичних активів, тис. грн	16 789	17 590	18 768	1101	878	4,77	6,69
Інвестиції в логістичні активи, тис грн	801	878	1178	77	300	9,6	34,1
Фактичне завантаження потужностей	480	530	560	50	30	10,41	5,66
Нормативне завантаження потужностей	620	670	700	50	30	8,06	4,47
Загальні логістичні витрати, тис. грн	11847,2	13 066	15 800	1218,8	2734	10,28	20,92
Валовий прибуток тис. грн	1337	3798	6061	2461	2263	184,06	59,58
Кількість вчасно виконаних замовлень, од.	65320	70560	73656	5240	3096	8,02	4,38
Замовлення реалізовані зі складу, тис. грн	45661	48560	56781	2899	8221	6,34	16,92
Кількість рекламацій, од.	5	6	9	1	3	20	50

Джерело: складено автором на основі даних компанії «Заммлер Україна»

Бачимо, що середньорічна вартість логістичних активів у 2022 році оцінена на рівні 18 768 тис. грн. Це свідчить про зростання присутності компанії на ринку, так як збільшення логістичних активів свідчить про розвиток.

У 2021 році вартість логістичних активів зросла на 4,77% у порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році збільшилася на 6,99%. Це означає стійке зростання інвестицій у логістичні активи протягом року, що є позитивним сигналом щодо діяльності компанії.

До логістичних активів компанії входять вантажівки, автомобілі, причепи, пересувні контейнери, крани, вантажно-розвантажувальні машини, промислове та побутове обладнання.

Незважаючи на складні обставини в країні, кількість розвантажень має тенденцію до зростання, досягаючи у 2022 році 8976 разів. Загальний показник збільшився на 30,05% у 2021 році порівняно з 2020, а також на 28,43% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Цю тенденцію можна пояснити збільшенням замовлень, зростанням кількості вантажників та підвищенням продуктивності праці кожного співробітника.

Динаміку логістичних витрат ТОВ «Заммлер Україна» відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Логістичні витрати ТОВ «Заммлер Україна» у 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Витрати на транспортування, тис. грн	6259,5	6982,5	8465,6	723,00	1483,10	11,55	21,24
Витрати на складування, тис. грн	3507,1	3877	4812	369,90	935,00	10,55	24,12
Витрати на міжкладські перевезення, тис. грн	786,2	799,3	805,1	13,10	5,80	1,67	0,73
Витрати на пакування	389,2	405,4	495,3	16,20	89,90	4,16	22,18
Логістичні витрати адміністративних структур, тис. грн	905,2	1002,1	1222	96,90	219,90	10,70	21,94
Загальнологістичні витрати, тис. грн	11847,2	13 066	15 800	1220,01	2734,53	51,58	90,65

Джерело: складено автором на основі даних компанії «Заммлер Україна»

Як бачимо, найбільшу частку серед транспортних витрат у 2022 році становить транспортна логістика, яка склала 8 465,6 тис. грн. Це відзначається зростанням на 1 483,10 грн або 21,24% у порівнянні з 2021 роком. Це зростання можна пояснити рядом факторів, таких як поповнення автопарку компанії, збільшення кількості замовлень та підвищення цін на паливо.

Це підкреслює важливість ефективного управління транспортною логістикою для оптимізації витрат та забезпечення ефективності логістичних

операцій компанії. Особливо враховуючи зростання обсягів транспортних витрат у зв'язку з розвитком бізнесу та збільшенням обсягів перевезень.

Значна частина логістичних витрат компанії складається з витрат на складування, які зростали протягом останніх трьох років. У 2020 році вони склали 3507,1 тис. грн, у 2021 році – 3877,0 тис. грн, а у 2022 році – 4812 тис. грн. Важливо відзначити, що такі витрати обумовлені не лише власним складуванням товарів компанією, але й наданням послуг фулфілменту.

Послуги фулфілменту передбачають комплексне обслуговування клієнтів, включаючи прийом, зберігання, виконання замовлень та доставку товарів. Це може включати оренду складських приміщень, заробітну плату працівникам складу, утримання обладнання та інші пов'язані витрати.

Такі витрати важливі для забезпечення якості обслуговування клієнтів та підтримки оптимального рівня запасів товарів на складі. Розвиток послуг фулфілменту може сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку шляхом покращення ефективності логістичних операцій та задоволення потреб клієнтів.

Логістичні витрати кожного із видів транспорту наведено в табл. 2.9.

Як бачимо, найбільшу частку у загальній структурі транспортних витрат складають витрати на автомобільний транспорт. Ці витрати зросли на 39,73% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Після автомобільного транспорту слідує повітряний транспорт з витратами у розмірі 2 632 тис. грн, залізничний транспорт з витратами у розмірі 1 289 тис. грн, та морський транспорт з загальними витратами у розмірі 1 189 тис. грн у 2022 році.

Таблиця 2.9 – Транспортні витрати компанії за видами транспорту ТОВ «Заммлер Україна» в 2020-2022 рр., тис. грн

Вид транспорту	Рік			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Автомобільний	2196	2402	3356	206	954,1	9,38	39,73
Залізничний	1123	1234	1289	111	55	9,88	4,457
Повітряний	1952	2345	2632	393	287	20,13	12,24

Морський	989	1002	1189	13	187	1,31	18,66
Загальні транспортні витрати	6259,5	6982,5	8465,6	723	1483	11,55	21,24

Джерело: складено автором на основі даних компанії «Заммлер Україна»

Ці показники можна пояснити тим, що найбільша частка перевезень припадає саме на автомобільний транспорт, так як він є мобільним, швидким та маневреним, і кожного року компанія збільшує свій автопарк. Повітряний транспорт, хоч і дорогий, зате має високу швидкість та можливість перевезення на великі відстані, що особливо важливо для міжнародних перевезень. Залізничний транспорт використовується рідше через нерегулярність перевезень та важкодоступність, але використовується для великогабаритних перевезень. Морський транспорт використовується найменше через низьку швидкість, залежність від погодних умов та малу частоту відправлень.

Отже, національний 3PL оператор ТОВ «Заммлер Україна» спеціалізується на наданні послуг у галузі логістики та транспортування вантажів. Компанія пропонує повний спектр послуг від складської логістики до вантажоперевезень, що забезпечує зручний та ефективний сервіс для клієнтів. На сьогодні компанія входить до п'ятірки найкращих українських компаній у своїй галузі.

Однією з головних переваг компанії є використання сучасних технологій у своїй діяльності, що дає змогу забезпечити точне та швидке відстеження вантажів на всіх етапах транспортування. Окрім того, компанія пропонує послуги зі страхування вантажів, що забезпечує додаткову захист від ризиків, пов'язаних з транспортуванням. Загалом ТОВ «Заммлер Україна» забезпечує повний спектр послуг у галузі логістики та транспортування вантажів.

Для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз також було проведено SWOT-аналіз логістичної системи підприємства (табл. 2.10).

Проаналізувавши дані табл. 2.10 можна зробити висновки, що логістична система ТОВ «Заммлер Україна» має суттєві можливості для розвитку, враховуючи зростаючий попит на її продукцію та логістичні послуги, а також наявність власного транспорту та вигідне місце розташування. Однак важливо враховувати загрози, такі як можливе зростання транспортних тарифів і цін на запчастини, а

також вдосконалювати внутрішні процеси, зокрема управління завантаженістю транспортних потужностей і підвищення надійності поставок.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «Заммлер Україна»

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
<i>Можливості</i>	<i>Сильні сторони</i>
Зростаючий попит на продукцію фірми Зростаючий попит на логістичні послуги Розвиток логістичної інфраструктури	Наявність власного транспорту для перевезень Хороше місце розташування підприємства
<i>Загрози</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Зростання транспортних тарифів Зростання цін на запчастини до транспорту	Недостатня завантаженість транспортних потужностей Недосконалий показник «надійності поставок» Недосконалий показник «ідеальних замовлень» Недостатня продуктивність транспортних засобів Брак компетентних спеціалістів

Джерело: складено автором самостійно

Отже, система управління логістичними витратами підприємства ТОВ «Заммлер Україна» визначається детальним аналізом та ефективним контролем над усіма етапами логістичних процесів. Застосування сучасних технологій та систем відстеження дає змогу компанії точно оцінювати та оптимізувати витрати, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів. Наявність власного парку автотранспорту сприяє оптимальному використанню ресурсів.

Однак, для максимізації результативності важливо вирішувати внутрішні проблеми, такі як недостатня завантаженість транспортних потужностей та підвищення надійності поставок. Реалізація стратегій вартісного управління та постійна адаптація до зовнішніх викликів становлять ключові аспекти успішної системи управління логістичними витратами підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

3.1. Формування проєкту удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства

Удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства за рахунок здатності збільшення обсягу виробництва та наявності вільних фінансових ресурсів (можливості залучення кредитних) може стати ефективним засобом для оптимізації логістичних процесів та зниження загальних витрат підприємства. Збільшення обсягу виробництва може сприяти зниженню одиничних логістичних витрат за одиницю продукції через економію масштабу та оптимізацію виробничих процесів. Наявність вільних фінансових ресурсів, зокрема шляхом кредитування, може дозволити вкласти в розвиток логістичної інфраструктури підприємства, впровадити нові технології або оптимізувати існуючі процеси. Такий підхід допоможе підприємству знизити витрати на логістику та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

В нашому випадку для того, аби збільшити обсяг виробництва підприємству доцільно застосувати в своїй роботі адресну систему розміщення та зберігання продукції (рис. 3.1).

Використання адресної системи розміщення та зберігання продукції може допомогти оптимізувати процеси виробництва та зберігання на підприємстві. Ця система дає змогу ефективно розподіляти простір і ресурси для зберігання матеріалів і готової продукції, зменшуючи час на пошук необхідних складських позицій. Окрім того, вона сприяє зменшенню витрат на утримання складських запасів шляхом оптимізації розміщення товарів і зменшення надлишкових запасів. В результаті це може призвести до підвищення продуктивності підприємства та зниження загальних витрат на виробництво.

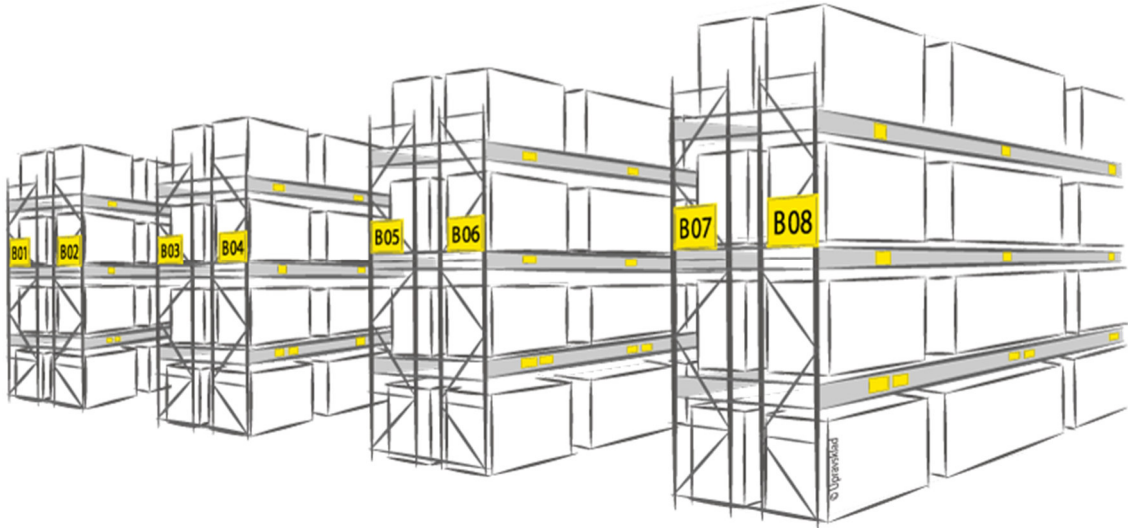


Рисунок 3.1 – Концепт адресних стелажів для розміщення та зберігання продукції

Джерело: складено автором за [41]

Такий підхід сприяє ефективному використанню ресурсів і може підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Основні переваги адресного зберігання включають:

1. Ефективне використання простору, що є критичним аспектом управління складом. Система адресного зберігання дає змогу ретельно організувати товари так, щоб мінімізувати простір між ними і зменшити втрати місця. Це може включати оптимальне розміщення товарів за їх розмірами, формою або швидкістю обороту. Ретельне планування і розміщення товарів допомагає збільшити ефективність складських операцій і знизити витрати на утримання складського простору.

2. Швидкий доступ до товарів, що є ще однією важливою перевагою системи адресного зберігання. Кожен товар має унікальний номер або код, який дає змогу працівникам складу швидко знаходити його у визначеному місці. Це значно зменшує час на пошук товарів і підвищує загальну продуктивність складської діяльності. За допомогою чіткої системи адресного зберігання можна значно скоротити час, необхідний для вибору і відправлення товарів зі складу, що робить процес більш ефективним та продуктивним.

3. Мінімізація помилок. Система адресного зберігання допомагає

мінімізувати ризик помилок у всіх етапах складської діяльності. Коли кожному товару присвоюється конкретне місце на складі, працівники можуть легко знаходити, переміщувати та відправляти товари без плутанини або неправильного розміщення. Це зменшує ризик помилок при прийомі товарів, їх переміщенні по складу та відправці клієнтам, що покращує якість обслуговування та зменшує витрати на виправлення помилок.

4. Підвищення ефективності інвентаризації. Це ще одна значна перевага системи адресного зберігання. Під час проведення інвентаризації або аудиту, коли необхідно перевірити наявність товарів на складі, кожен товар має свій унікальний ідентифікатор та точно відоме місце зберігання. Це дає змогу працівникам швидко та ефективно перевіряти наявність товарів, уникати помилок і забезпечувати точність даних щодо наявності запасів на складі. Такий підхід значно спрощує процес інвентаризації, зменшує час, необхідний для його проведення, і знижує ймовірність виникнення помилок.

5. Підвищення безпеки на складі. Завдяки чіткій організації та розміщенню товарів за системою адресного зберігання, ризик аварійних ситуацій зменшується значно. Працівники складу можуть легко знаходити потрібні товари без плутанини та непорозумінь, що допомагає уникнути необхідності швидкого та непередбачуваного руху на складі, який може призвести до травматичних випадків. Крім того, ясне розміщення товарів допомагає уникнути випадків падіння або пошкодження товарів під час їх зберігання та переміщення. Таким чином, система адресного зберігання сприяє створенню безпечного робочого середовища на складі.

6. Легка інтеграція з автоматизованими системами. Поєднання цих систем дає змогу автоматизувати багато процесів, пов'язаних з управлінням запасами, від прийому і розміщення товарів на складі до відвантаження замовлень.

Інтеграція також дає змогу отримувати реальний час інформацію про стан запасів, рух товарів та ефективність складських операцій. Це дає змогу керівництву швидко реагувати на зміни в попиті або умовах ринку, оптимізувати роботу складу та планувати стратегії розвитку бізнесу. Таким чином, інтеграція системи

адресного зберігання з автоматизованими системами управління складом є ключовим кроком для оптимізації складських процесів та досягнення успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Використання адресного зберігання на складі сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів, зменшенню помилок та покращенню контролю за товаром.

Так, при надходженні на склад нової одиниці зберігання в адресній системі їй присвоюються певні координати, які визначають місце зберігання товару. Присвоєння комірки може бути здійснене двома способами:

1. Динамічне адресне зберігання: передбачає автоматичне призначення нових одиниць зберігання з урахуванням наявних вільних просторів і оптимального заповнення складських приміщень. Це дає змогу ефективно використовувати доступний простір і мінімізувати порожні проміжки на складі.

Деякі програми також можуть використовувати алгоритми скорочення шляху складського навантажувача. Ці алгоритми допомагають оптимізувати маршрути руху складських машин для ефективного розміщення товарів на складі. Це може включати зменшення часу руху між різними пунктами на складі, що допомагає підвищити продуктивність і знизити витрати на обслуговування складу.

2. Статичне адресне зберігання: вільна комірка вибирається лише з тих, що призначені для товарів даного типу. Це означає, що кожному типу товарів присвоюється певна зона або сектор на складі, і товари цього типу зберігаються лише в межах цієї зони.

Цей підхід часто використовується на початковому етапі розвитку складської системи або в ситуаціях, коли на складі вже існує певна організація зберігання, і його важко змінити. Він дає змогу зменшити плутанину на складі та спростити процес пошуку товарів, так як для кожного типу товарів відведений конкретний сектор. Однак він може бути менш ефективним у використанні простору на складі, так як не завжди всі сектори будуть заповнені рівномірно або оптимально.

В обох випадках, адресна система дає змогу точно визначити місце

розташування кожного товару на складі, спрощує пошук і забезпечує ефективне використання простору складу. Вибір методу адресного зберігання залежить від особливостей конкретного підприємства та його потреб.

Кожна одиниця, яка приймається на зберігання, отримує етикетку з унікальним номером, закодованим у вигляді двовимірного або одновимірного штрих-коду. Це дає змогу зручно обробляти товари за допомогою терміналів збору даних та проводити інвентаризацію. Якщо товар надходить вже маркований постачальником з використанням міжнародного коду GS1, то він містить інформацію, таку як найменування товару та термін придатності, яка вже зашифрована у штрих-коді. Додаткове маркування не потрібне.

Використання адресної системи розміщення та зберігання продукції спрощує і автоматизує процес доставки товарів до їх місць зберігання. Вантажнику або автоматичному складському навантажувачу видається завдання доставити кожену одиницю до її місця зберігання, а програма оптимізує маршрут руху, щоб зменшити час виконання цієї операції. Це дає змогу ефективно використовувати ресурси та знижує час, необхідний для обробки товарів на складі. Окрім того, оптимізація маршруту сприяє зменшенню витрат на паливо і зберігання, що може позитивно вплинути на загальні витрати підприємства. В результаті підвищується ефективність складських операцій та збільшується продуктивність виробничих процесів.

Коли надходить замовлення на відвантаження, адресна система розміщення та зберігання продукції працює у зворотному порядку, спрямовуючи процес відвантаження на складі. Вона знаходить необхідну номенклатуру, дотримуючись методу першої виходу – першою відвантажується старіша партія (FIFO), що означає, що продукція, яка першою була розміщена на складі, першою і видається. Цей підхід дає змогу уникнути залишання товарів на складі, які мають закінчуватися термін придатності, так як вони будуть першими відвантажені. Такий розподіл продукції забезпечує оптимальне використання ресурсів і попереджає перевитрату часу та грошей на зберігання непроданої або простроченої продукції.

Також варто зауважити, що відповідно до FIFO, товари зі старіших партій споживаються першими, що сприяє уникненню витрат на знищення або знецінення застарілих запасів. Цей метод забезпечує не лише ефективне управління запасами, але й підвищує рівень обслуговування клієнтів, забезпечуючи швидку доставку продукції зі складу. В результаті підприємство може зберегти свою репутацію на ринку та збільшити задоволеність клієнтів.

Вантажнику або робітнику, що відповідає за складання, видається завдання з вказівкою координат зберігання кожної одиниці та її унікального номера, щоб точно ідентифікувати місце розміщення товару на складі. Якщо замовлення збирає людина, вона використовує термінал збору даних, який підключений онлайн до складської програми. Це дає змогу працівникам складу оперативно отримувати необхідну інформацію про місцезнаходження товарів та деталі замовлення. Використання цифрових технологій у процесі збирання замовлень усуває необхідність друкувати завдання на паперовому носії, що сприяє зменшенню витрат на папір та мінімізує вплив на навколишнє середовище. Також це підвищує продуктивність процесу збирання, так як працівники можуть отримувати оновлену інформацію в реальному часі і безпосередньо взаємодіяти з цифровою базою даних складу. Такий підхід спрощує та прискорює виконання завдань на складі, що сприяє підвищенню ефективності і зниженню можливості помилок в процесі збирання замовлень.

Отже, проєкт удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства є ключовим кроком для оптимізації логістичних процесів та зниження загальних витрат. Впровадження адресного зберігання на складі, як частина цього проєкту, дає змогу забезпечити ефективне використання простору, швидкий доступ до товарів, мінімізацію помилок та підвищення безпеки на складі. Завдяки цьому проєкту підприємство зможе підвищити ефективність управління логістичними витратами, зменшити втрати та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства

Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства – це складний процес, який включає в себе кілька ключових етапів. Отже, для впровадження адресного зберігання в ТОВ «Заммлер Україна» необхідно виконати таку послідовність дій:

1. Вибір відповідної складської програми є першим кроком у процесі впровадження адресного зберігання в ТОВ «Заммлер Україна». Під час цього вибору важливо врахувати можливості програмного забезпечення, а також його вартість, щоб відповідати бюджету, виділеному на цю мету.

2. Підбір обладнання є наступним кроком у процесі впровадження адресного зберігання. Серед обладнання, яке потрібно підібрати, можуть бути термінали збору даних, принтери етикеток та сканери штрих-кодів. При цьому необхідно враховувати умови експлуатації, такі як захист від вологи та працездатність при низьких температурах, особливо в морозильних камерах.

3. Налаштування програми та підключення її до обладнання та облікових програм є важливим кроком для забезпечення правильної роботи системи адресного зберігання на складі. Цей процес також включає інтеграцію програмного забезпечення з існуючими системами управління на підприємстві.

4. Розмітка стелажів, навчання персоналу, тестові зборки та прийоми є завершальним етапом впровадження адресного зберігання. Під час розмітки стелажів важливо правильно організувати місця для зберігання товарів з урахуванням адресної системи. Навчання персоналу допомагає забезпечити правильне використання нової системи, а тестові зборки та прийоми дозволяють перевірити її ефективність перед повним впровадженням.

Фахівці компанії підберуть програмне забезпечення, обладнання, все налаштують і підключать. Це дозволить заощадити ресурси власного відділу інформаційних технологій підприємства та швидше здійснити впровадження системи.

Календарне планування проекту є ключовим етапом для ефективної реалізації стратегії управління логістичними витратами. Цей підхід дає змогу точно визначити календарні дати виконання робіт і координувати дії всіх учасників проекту для досягнення його цілей.

Також календарне планування забезпечує гнучкість у відношенні до змін у ринкових умовах і дає змогу своєчасно реагувати на нові можливості та виклики. Календарні графіки відображають як планові, так і фактичні дані про виконання проектних робіт, що допомагає відстежувати прогрес і вчасно коригувати стратегію, якщо необхідно. Такий підхід забезпечує ефективність інвестицій та успішне завершення проекту.

Цілі календарного графіка відображені на рис. 3.2.

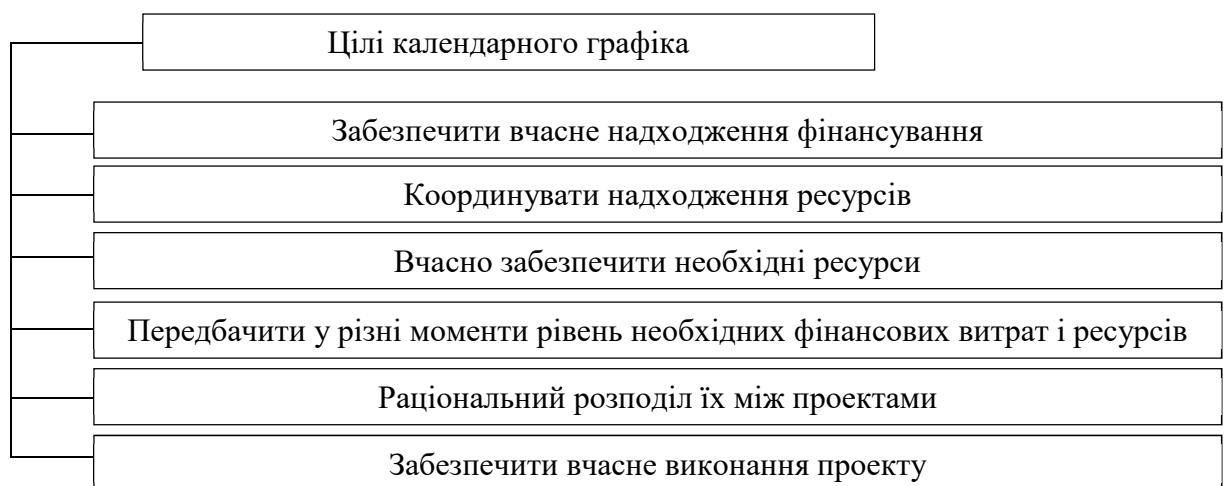


Рисунок 3.2 – Цілі календарного графіка впровадження системи адресного розміщення та зберігання продукції

Джерело: складено автором самостійно

Календарне планування проекту – планування робіт за двома етапами:

– включає в себе передінвестиційний і інвестиційний підетапи, які покликані створити базу для подальшої реалізації проекту. Передінвестиційний етап охоплює фазу досліджень, розробки стратегій та бізнес-плану. На інвестиційному етапі здійснюється залучення необхідних фінансових ресурсів та початок виконання робіт;

– етап реалізації проекту – передбачає запуск проекту та одержання доходу від його реалізації (експлуатаційний етап). На цьому етапі реалізується сам проект, його виробничий процес або послуга, що надається. Одночасно з реалізацією починається експлуатаційний етап, коли проект починає приносити дохід своїм власникам.

В якості основного інструменту планування термінів використаємо графік Ганта – один з найзручніших і найпопулярніших способів графічного представлення часу виконання завдань, що є наочним і зручним інструментом для управління проектом. Графік Ганта дає змогу відобразити послідовність та тривалість робіт, залучених ресурсів та критичні точки проекту.

Цей інструмент сприяє легкому сприйняттю графічної інформації щодо ходу проекту та вчасному виявленню можливих затримок чи перешкод. Завдяки графіку Ганта можна визначити, які завдання повинні бути виконані в першу чергу, а також планувати виконання подальших завдань на основі їх пріоритетності та залежності від інших завдань.

Окрім того, графік Ганта дає змогу визначити ресурси, які будуть залучені до виконання кожного завдання, та розподілити їх відповідно до графіку. Цей інструмент також дає змогу відслідковувати прогрес виконання робіт та порівнювати фактичний прогрес з планом.

Оскільки графік Ганта може бути легко адаптований до змін у процесі виконання проекту, він є дуже ефективним інструментом для управління часом та ресурсами проекту. Використання графіка Ганта допомагає підтримувати високий рівень організації та контролю над ходом проекту.

Графік Ганта наочно показує усі етапи підготовки до відкриття компанії (рис. 3.3).

В умовах сучасності діаграма Ганта являє собою стандарт де-факто в теорії та практиці управління проектами, як мінімум, для зображення структури списку робіт над проектом. Відрізки розміщені на горизонтальній шкалі часу це і є графік Ганта. Кожен відрізок на шкалі відповідає за окремий проект, задачу чи під задачу. По вертикалі розташовуються проекти, задачі, підзадачі та складові плану.

Етап	04.05.2024	11.05.2024	16.05.2024
Розрахунок витрат і отримання кредиту в банку	7 днів		
Вибір і закуп стелажів і обладнання		5 днів	
Навчання персоналу			14 днів

Рисунок 3.3 – Графік Ганта по проекту впровадження систем и адресного розміщення та зберігання продукції

Джерело: складено автором самостійно

Бачимо, що для першого етапу проекту впровадження систем и адресного розміщення та зберігання продукції – «Розрахунок витрат і отримання кредиту в банку» – заплановано 7 днів, починаючи з 4 травня 2024 року і закінчуючи 11 травня 2024 року. Цей етап передбачає аналіз фінансових потреб та можливостей, а також організацію процесу отримання кредиту для фінансування подальших кроків проекту.

На другий етап – «Вибір і закуп стелажів і обладнання» – відведено 5 днів, починаючи з 11 травня 2024 року і закінчуючи 16 травня 2024 року. Ця фаза передбачає вибір необхідного обладнання для встановлення системи адресного розміщення продукції на складі.

Навчання персоналу, третій етап проекту впровадження систем и адресного розміщення та зберігання продукції, заплановано на 14 днів, починаючи з 16 травня 2024 року і завершуючи 30 травня 2024 року. Цей етап передбачає підготовку персоналу до роботи з новою системою, включаючи навчання управління обладнанням та процесами адресного зберігання.

Таким чином, за графіком Ганта роботи з кожного етапу будуть виконані у відведений час, що сприятиме успішному впровадженню системи адресного розміщення та зберігання продукції.

Графік Ганта показує, що всі етапи проекту впровадження систем и адресного розміщення та зберігання продукції йдуть послідовно, що означає, що кожен наступний етап починається лише після завершення попереднього. Це вказує на лінійний характер виконання проекту, де кожен етап є передумовою для початку наступного.

Такий підхід сприяє систематичному виконанню завдань та послідовному

прогресу проекту без зайвих перерв чи конфліктів у ресурсному плануванні. Відповідно до графіка Ганта, першим виконується етап розрахунку витрат і отримання кредиту в банку, після чого переходимо до вибору і заupu стелажів і обладнання, а після цього навчання персоналу. Такий лінійний порядок дає змогу уникнути перекриття завдань та максимально ефективно використовувати час та ресурси проекту.

Отже, розробка організаційно-економічного механізму для ефективного управління логістичними витратами підприємства є складним та важливим процесом, який вимагає системного підходу та детального аналізу. Цей механізм передбачає не лише технічні аспекти, такі як вибір програмного забезпечення та обладнання, але й організаційні та стратегічні аспекти, які включають у себе визначення цілей, стратегій та ресурсів.

Важливим етапом є планування календарного графіка проекту, який дає змогу чітко визначити послідовність робіт та вчасно виявляти можливі затримки. Графік Ганта виявляється незамінним інструментом для візуалізації та контролю над ходом проекту. Застосування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними витратами допомагає підприємству оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів

В процесі оцінки ефективності впровадження адресного складу на ТОВ «Заммлер Україна» найважливіші показники, які впливають на ефективність цього проекту є наступні:

– грошові надходження від реалізації товарів. Цей показник визначає прибуток, який отримує компанія від продажу товарів. Впровадження адресного складу може вплинути на цей показник, забезпечуючи швидшу доставку товарів клієнтам, зменшення вартості доставки, покращення обслуговування клієнтів та інші фактори, які підвищують обсяги продажів і доходів компанії;

– поточні витрати, пов’язані з реалізацією товарів. Цей показник включає в себе витрати на зберігання, логістику, доставку та інші операційні витрати, пов’язані з реалізацією товарів. Впровадження адресного складу може вплинути на цей показник шляхом оптимізації логістичних процесів, зменшення витрат на складське управління та зменшення часу доставки, що може знизити загальні витрати компанії.

Ефективність – це категорія, яка відображається у його здатності відповідати цілям і інтересам учасників проекту та забезпечувати їм вигоди. У випадку впровадження адресного складу на ТОВ «Заммлер Україна», ефективність може оцінюватися з урахуванням того, наскільки проект допомагає товариству досягати його стратегічних цілей, таких як:

– підвищення обсягів продажів. Основна мета полягає в збільшенні послуг, реалізованих компанією (розвиток нових ринків, запуск нових продуктів або послуг, а також підвищення виробничих масштабів);

– збільшення прибутку. Основна увага спрямовується на максимізацію фінансових показників компанії (оптимізація витрат, підвищення цін на продукцію або послуги, а також збільшення маржі прибутку);

– поліпшення обслуговування клієнтів. Основна мета полягає в створенні позитивного досвіду для клієнтів і підвищенні їх задоволеності (швидше реагування на запити клієнтів, вдосконалення сервісу підтримки, впровадження програм лояльності тощо);

– оптимізація логістичних процесів тощо. Основна увага спрямована на покращення ефективності та продуктивності логістичних процесів, що включають в себе постачання, зберігання та доставку продуктів (впровадження нових технологій, оптимізацію маршрутів доставки, зменшення запасів тощо).

Для оцінки ефективності проекту адресного складу важливо враховувати поточні потреби і очікування учасників проекту, а також проводити порівняльний аналіз між витратами на впровадження нової системи та очікуваними вигодами від неї. Тільки таким чином можна достовірно визначити, наскільки ефективним є проект в контексті поточних потреб і цілей компанії.

Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані розрахунку основних показників ефективності проекту розробки адресної системи зберігання для ТОВ «Заммлер Україна»

Показник	Значення, тис. грн
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т. ч.	42,08
2. Термін експлуатації, років	5
3. Очікуване збільшення прибутків за рахунок зменшення часу обслуговування	40
4. Грошові потоки по роках	
в 1 рік	15 000
в 2 рік	25 000
в 3 рік	35 000
в 4 рік	39 000
в 5 рік	48 000
5. Ставка дисконту, %	25
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років	5

Джерело: складено та розраховано автором самостійно

На практиці для оцінювання інвестиційних проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування застосовують критерії ефективності проектів:

1. Чиста теперішня вартість (NPV). Показники, які належать до цієї групи критеріїв, враховують фактор втрати грошей своєї вартості з часом і визначаються на основі приведення грошових потоків (або вигід і витрат).

$$NVP = 37\,456$$

Бачимо, що так як в результаті розрахунків NPV по цьому проекту >0 , це свідчить про те, що проект приносить прибуток компанії і є ефективним. Такий результат дійсно підтверджує доцільність прийняття проекту.

2. Індекс рентабельності інвестиції (PI) = 1,88

Бачимо, що значення $PI > 1$, що свідчить про те, що проект приймається, так як він є прибутковим. Це є ще одним підтвердженням доцільності та ефективності впровадження адресного складу на ТОВ «Заммлер Україна».

3. Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI).

$$ROI = 1,88 - 1 = 0,88.$$

Отримане значення цього показника ($ROI = 0,88 > 0$) ще раз доводить доцільність прийняття поданого проекту.

4. Внутрішня норма доходності (IRR). Для того, щоб розрахувати IRR знайдемо значення NPV при ставці дисконтування $i = 50\%$ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок NPV проекту впровадження систем и адресного розміщення та зберігання продукції при ставці дисконтування 50%

Роки	Майбутня вартість, тис. грн	Дисконтований множник при ставці 50%	Справжня вартість, тис. грн
0-й рік	42080	1,000	$42080 * 1,000 = 42080$
1-й рік	15000	0,800	$15000 * 0,800 = 12000$
2-й рік	25000	0,391	$25000 * 0,391 = 9775$
3-й рік	35000	0,244	$35000 * 0,244 = 8540$
4-й рік	39000	0,153	$39000 * 0,153 = 5967$
5-й рік	48000	0,095	$48000 * 0,095 = 4560$
NPV			$42080 - 12000 - 9775 - 8540 - 5967 - 4560 = 1238$

Джерело: складено та розраховано автором самостійно

Отже, $IRR = 49,2\%$.

Внутрішня норма прибутковості дорівнює 49,2%, що перевищує ефективну бар'єрну ставку 25%, відповідно, проект приймається.

5. Дисконтований термін окупності інвестиції (DPP). Для розрахунку DPP складемо допоміжну табл. 3.3, за якою визначаємо накопичений дисконтований грошовий потік, за допомогою якого i буде розраховуватися значення дисконтованого терміну окупності інвестицій.

$$DPP = 3 + 14080 / 15974,4 = 3,88 \text{ р.}$$

Можемо зробити висновок, що проект окупиться через 3,88 років. Так як отриманий термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту (5 років), то проект приймається і є вигідним.

Таблиця 3.3 – Розрахунок накопиченого дисконтованого грошового потоку впровадження систем и адресного розміщення та зберігання продукції

Роки	Майбутня вартість, тис. грн	Дисконтований множник при ставці 25%	Справжня вартість, тис. грн	Накопичений дисконтований грошовий потік, тис. грн
0-й рік	-42080	1	-42080	-42080
1-й рік	15000	0,8	12000	-30080
2-й рік	25000	0,64	16000	-14080
3-й рік	35000	0,512	17920	3840
4-й рік	39000	0,4096	15974,4	19814
5-й рік	48000	0,32768	15728,64	35543,04

Джерело: складено та розраховано автором самостійно

При введенні адресного зберігання на складі спостерігаються такі тенденції:

- звільняється до 30% об'єму складу, так як адресна система дає змогу ефективно використовувати простір та зменшує необхідність вільного простору між товарними партіями;

- скорочується персонал в середньому на 20%, а ефективність праці зростає на 50%. Адресна система автоматизує процеси зберігання, пошуку і відвантаження товарів, що дає змогу знизити потребу у працівниках та збільшити продуктивність;

- відсутність залежності від «людського фактору» і легка адаптація нового працівника складу. Адресна система дає змогу просто і швидко навчити нового працівника використовувати систему зберігання і виконувати складські операції;

- зменшення собівартості складських операцій у середньому на 30%. Це надає компанії додаткові цінові переваги перед конкурентами та сприяє зниженню загальних витрат на складське управління;

- підвищення точності збору замовлення в 3 рази. Адресна система дає змогу точно визначити місце зберігання товару, що спрощує його пошук та збір, зменшуючи кількість помилок і підвищуючи якість обслуговування клієнтів.

Отже, впровадження адресної системи зберігання на ТОВ «Заммлер Україна» демонструє значний потенціал у зменшенні логістичних витрат та підвищенні ефективності управління складськими процесами. Заходи, запропоновані в рамках проекту, сприятимуть оптимізації використання простору на складі, зниженню витрат на персонал, підвищенню точності та швидкості

виконання складських операцій.

Ці ініціативи не лише покращать фінансові показники підприємства, а й позитивно позначаться на загальній ефективності системи управління логістичними витратами, забезпечуючи його більш гнучким та конкурентоспроможним функціонуванням.

ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідивши особливості управління логістичними витратами на підприємстві ТОВ «Заммлер Україна», можемо зробити наступні висновки:

1. Розглянувши сутність і класифікацію логістичних витрат підприємства, можемо сказати, що сутність логістичних витрат полягає у складній сукупності витрат, що включають прямі матеріальні та трудові витрати, втрати прибутку, витрати на управління логістичною діяльністю та альтернативні можливості використання капіталу. Класифікація логістичних витрат підприємства може базуватися на економічних, управлінських та процесуальних критеріях, а також враховувати різні аспекти, такі як постійність, змінність, загальність, середня та гранична витрати, що дає змогу більш точно виокремлювати їх із загальної суми витрат підприємства та ефективно управляти логістичними процесами.

2. Проаналізувавши сучасні концепції управління логістичними витратами підприємства, ми з'ясували, що вони базуються на комплексному підході до оптимізації логістичних процесів. Застосування інформаційних технологій, систематичний аналіз витрат і їх відокремлений облік, а також впровадження принципів ефективного управління дозволяють підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність та досягати конкурентних переваг. Однак успішна реалізація цих концепцій вимагає постійного оновлення та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

3. Дослідивши методологію оцінки управління логістичними витратами підприємства, ми дійшли висновку, що вона визначає системний підхід до аналізу та оптимізації витрат у логістичних процесах. Шляхом урахування різноманітних зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура, фінансові умови та правові обмеження, ця методологія дає змогу підприємствам забезпечити ефективність своїх логістичних ланцюгів. Використання різних аспектів часу, кількісних та якісних показників, а також аналізу динаміки логістичних процесів є ключем до успішного управління логістичними витратами та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

4. Розглянувши організаційно-економічну характеристику підприємства, можемо сказати, що об'єкт нашого дослідження - національний 3PL оператор ТОВ «Заммлер Україна», продемонструвало стабільний ріст обсягів виробництва та фінансових показників протягом аналізованого періоду 2020-2022 років. Хоча підприємство зазнало зменшення деяких показників ліквідності та платоспроможності в 2022 році, загальна організаційно-економічна характеристика відображає стабільність та ефективне управління. Проте, збільшення фінансової залежності та ризику в 2022 році вимагає уважного аналізу та прийняття заходів для збереження стійкості у майбутньому. В цілому, ТОВ «Заммлер Україна» зберігає свою конкурентоспроможність і може досягти подальшого успіху за умови управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності.

5. Провівши діагностику системи управління логістичними витратами підприємства, ми зрозуміли, що вона є добре структурованою і ефективною. Внутрішні чинники, такі як обслуговування споживачів, управління матеріальними потоками та управління запасами, і зовнішні фактори, такі як співпраця з постачальниками та реагування на потреби споживачів, взаємодіють для забезпечення ефективного керування витратами. Застосування сучасних технологій, використання стандартів якості та ретельний відбір постачальників сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Організаційна структура логістичного управління сприяє ефективній інтеграції логістичних функцій з усіма секторами підприємства. Отже, система управління логістичними витратами відображає високий рівень професіоналізму та стратегічного підходу підприємства до оптимізації своєї логістичної діяльності.

6. Оцінивши ефективність управління логістичними витратами підприємства, можемо зробити висновок, що управління логістичними витратами підприємства ТОВ «Заммлер Україна» є ефективним та добре організованим. Компанія показує стабільний ріст різних показників, таких як кількість розвантажень, кількість скомплектованих замовлень та середньорічна вартість логістичних активів, що свідчить про успішну стратегію управління. Окрім того, використання сучасних технологій та систем відстеження дає змогу компанії

оптимізувати витрати та забезпечує точне управління ресурсами. Наявність власного транспорту, а також широкий спектр послуг у галузі логістики та транспортування вантажів, свідчать про гнучкість та адаптивність підприємства до змін на ринку. Усе це підтверджує високий рівень ефективності управління логістичними витратами компанії та її готовність до майбутніх викликів та можливостей.

7. Сформувавши проєкт удосконалення системи управління логістичними витратами підприємства, можемо сказати, що даний проєкт є стратегічно важливим кроком для підприємства. Впровадження адресного зберігання на складі та календарне планування проєкту забезпечують оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Реалізація цього проєкту сприятиме підвищенню ефективності управління та забезпечить більшу ефективність виробничих процесів.

8. Розробивши організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного управління логістичними витратами підприємства, ми дійшли висновку, що даний механізм є ключовим елементом для успішної оптимізації логістичних процесів на підприємстві. Шляхом вибору оптимальних складських програм, налаштування програмного забезпечення та розробки календарних планів проєктів, підприємства можуть досягти ефективного контролю над витратами і забезпечити свою конкурентоспроможність. Ефективне впровадження цього механізму сприяє оптимізації бізнес-процесів та забезпечує підприємству стійкість і успішність на ринку.

9. Запропоновані заходи щодо впровадження адресної системи зберігання на ТОВ «Заммлер Україна» виявилися дуже доцільними та перспективними. Їх впровадження суттєво зменшить логістичні витрати підприємства, забезпечуючи ефективніше використання складського простору, оптимізацію роботи персоналу та підвищення точності обробки замовлень. Це сприятиме покращенню загальної ефективності управління логістичними процесами та забезпечить конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик О., Замогильний О., Лапіда О. Фактори формування витрат логістичних підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-123> (дата звернення: 17.03.2024).
2. Бутинець Ф.Ф. Історія бухгалтерського обліку: навчальний посібник; вид. 2-е, доп. і перероб. Житомир: Рута, 2001. 512 с.
3. Гулин І., Гуцал Н., Лободзинська Т. Проблеми відображення в обліку логістичних витрат та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-4> (дата звернення: 23.12.2023).
4. Герелиця Н.Є. Специфіка визначення ефективності транспортно-логістичних систем в аграрному бізнесі. *Modern Transformation of economics and management in the era of globalization: International scientific conference. Klaipeda*, 2016. С. 169–172.
5. Гринченко Г. В., Пономаренко О. О., Капустіна І. В. Логістика. Київ, 2019. 408 с.
6. Гуріна Н.В. Класифікація витрат підприємства для потреб управління. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 10. С. 268–271.
7. Давидович І.Є. Контролінг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
8. Димарчук С. М. Логістична система управління та її взаємозв'язок з стратегією підприємства. *Вісник ДУ «Львівська політехніка»*, 2020. № 390. С. 20–22.
9. Дудар Т. Г. Основи логістики. Тернопіль: Економічна думка. 2016. 163 с.
10. Захарченко Л.А., Жданова Ю.О., Яцкевич І.В. Управління витратами: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ, 2009. 216 с.
11. Зборовська О. М. Основи проектування створення та розвитку логістичних систем промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022.

№ 23. с. 46–49.

12. Івашко Л. М. Оптимізація управління логістичними процесами в торгівлі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. № 21(3(52)). С. 365–389. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275817](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275817) (дата звернення: 13.03.2024).

13. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. Київ: Знання, 2017. 284 с.

14. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 248 с.

15. Кислий В. М. Логістика: теорія та практика. Київ: Центр учб. літ. 2014. 360 с.

16. Когут У.І. Критерії класифікації витрат. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 624. С. 43–50. URL: http://vlp.com.ua/files/08_27.pdf (дата звернення: 24.12.2023).

17. Колодка Я. В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. *Інноваційна економіка*. 2021. № 2 (51). С. 131–136.

18. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю підприємств: навч. посіб. Донецьк: Донецький ін-т психології і підприємництва, 2018. 216 с.

19. Крижановський О. М. Основи логістики: навч. посіб. Київ, 2019. 176 с.

20. Крикавський Є. Логістичне управління: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2005. 684 с.

21. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. та ін. Економіка логістики: навч. посібник / за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2014. 640 с.

22. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf (дата звернення:

15.03.2024).

23. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2021. № 2. С. 240–243.

24. Нікшич С.М. Теоретико-методичні засади оцінювання логістичних витрат підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1046/1/26.pdf> (дата звернення: 21.12.2023).

25. Новопісна Є. В. Фактори формування логістичних витрат підприємства. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2019. № 4 (32). С. 123–129.

26. Павлова Г., Бабій І. Воловик, Д. Становлення логістики на рівні міжнародних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 139–146. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.139.146> (дата звернення: 09.04.2023).

27. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.

28. Петрова О. В. Оптимізація логістичних процесів на підприємстві: методологічний аспект. *Науковий вісник Білоцерківського державного університету. Серія «Економіка»*. Біла Церква, 2018, С. 72–77.

29. Офіційна сторінка ТОВ «Заммлер Україна». URL: <https://www.zammler.com.ua/> (дата звернення: 07.01.2024).

30. Пачолі Л. Трактат про рахунки та записи. Переклад Н. М. Ткаченко. Київ: Алерта, 2021. 180 с.

31. Петренко О. В., Пронь О. М., Швець Ю. В. Логістика в умовах глобалізації економіки. Київ, 2018. 288 с.

32. Плекан У. М., Цьонь О. П., Гевко Б. Р., Антонюк О. П. Аналіз логістичних витрат підприємства. *ВМТ*, 2023. № 17, №. 1. С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-17-1-114-120> (дата звернення: 15.03.2024).

33. Прохар Н.В., Ночовна Ю.О. Облік доходів, витрат і фінансових результатів: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 257 с.

34. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 8. С. 155–158.
35. Рудніченко Є. М., Гавловська Є. М. Логістичні витрати підприємства: аналіз складу та структури. URL: <http://archive.nbuuv.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2024).
36. Самодай В., Донський М., Гладун М. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-34> (дата звернення: 18.03.2024).
37. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібнику схемах і таблицях. 2-е стереотипне видання /За заг. ред. С. В. Смерічевської. Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/38702> (дата звернення: 17.03.2024).
38. Стерлігова О. М. Термінологічна структура логістики. Логістика і управління ланцюгами постачань. 2021. № 4–5. С. 45–54.
39. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект: монографія. Харків: Міська друкарня, 2013. 223 с.
40. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодизева Т.О. Виробнича логістика: навчальний посібник. Харків: ІНЖЕК, 2004. 168 с.
41. Управсклад. URL: <https://upravsklad.com.ua/> (дата звернення: 21.02.2024).
42. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонДУЕТ, 2014. 261 с.
43. Хмелевський О.В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. *Хмельницький національний університет*. 2019. Випуск 38 – DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-10> (дата звернення: 20.03.2024).
44. Ярова І.Є. Міжнародні логістичні послуги: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 84 с.
45. 10 кращих тенденцій та інновацій у логістичній галузі у 2021 році за

версією StartUs Insights. URL: <https://www.startusinsights.com/innovators-guide/top-10-logistics-industry-trends-innovations-in-2021/> (дата звернення: 20.03.2024).

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

47. Global 3PL Market Size Estimates. Офіційний сайт компанії Armsrtong&Associates. URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/global-3pl-market-size-estimates/> (дата звернення: 12.03.2024).

48. JOC Rankings: COVID-19 powers strong, but uneven, growth in 3PL revenues. Офіційний сайт Інтернет-видання «The Journal of Commerce». URL: https://www.joc.com/international-logistics/logistics-providers/joc-rankings-covid-19-powers-strong-uneven-growth-3pl-revenues_20210405.html (дата звернення: 19.03.2024).

49. Size of the global logistics market in 2020, by region (in billion U.S. dollars). Офіційний сайт статистичного Інтернет-видання «Statista». URL: <https://www.statista.com/statistics/1069868/total-global-logistics-market-size-region/> (дата звернення: 08.02.2024).

50. 2019 third-party logistics study. Офіційний сайт компанії Korn Ferry. URL: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/2019-3PL-Study.pdf> (дата звернення: 21.03.2024).

51. 2020 third-party logistics study. The State of Logistics Outsourcing. Офіційний сайт компанії Infosys Consulting. URL: <https://www.infosysbpm.com/portland/resources/documents/third-party-logistics-study.pdf> (дата звернення: 21.02.2024).

52. 2021 third-party logistics study. The State of Logistics Outsourcing. Офіційний сайт компанії Infosys Consulting. URL: <https://www.infosysconsultinginsights.com/insights/3pl/> (дата звернення: 11.03.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А



Основні категорії товарів, логістикою яких займаються компанії групи «Заммлер»

№ п/п	Категорія товарів	Характеристика та особливості логістики
1	Електроніка та побутова техніка	В клієнтському портфелі ЗАММЛЕР є всесвітньо відомі компанії в галузі електроніки та побутової техніки
2	Фармацевтична продукція	Організація процесу транспортування якої передбачає побудову спеціалізованої логістичної інфраструктури з врахування: суворого дотримання та контролю температурного режиму, забезпечення збереження продукції при перевезенні; оцінка ризиків і врахування всіх можливих нюансів, пов'язаних зі специфікою продукції. Компанія має багаторічний досвід роботи з провідними фармацевтичними компаніями України та світу
3	FMCG товари	Для них продумані комплексні логістичні рішення (умови зберігання, розміщення товарів з урахуванням можливого / неможливого товарного сусідства, інтенсивності відвантажень, термінів придатності та інших чинників) за рахунок роботи з ключовими гравцями на ринку цього сектора
4	Телекомунікаційне обладнання	Вимагає особливих умов транспортування і зберігання. Цінність вантажу, сезонність і швидка зміна тенденцій на ринку, оновлення модельного ряду і оснащення вимагають індивідуального підходу, високої кваліфікації фахівців і досвіду роботи в галузі, який має група компаній ЗАММЛЕР
5	Е-commerce та ритейл	У клієнтському портфелі групи відомі світові бренди, які отримують послугу фулфілмент. Це комплекс послуг, в рамках якого логістичний оператор бере на себе прийом товарів від постачальника, зберігання, комплектацію, упаковку, організацію доставки кінцевому споживачеві, обробку повернень
6	Промислове обладнання	Для нього ЗАММЛЕР створює ефективні ланцюги поставок, які задовольняють потреби клієнтів промислового сегменту: перевезення великогабаритних вантажів, вантажів спеціального призначення. У клієнтському портфелі ЗАММЛЕР є провідні компанії промислового сегмента
7	Друкована продукція	Широкий асортимент якого вимагає особливого підходу до розміщення і зберігання товарів на складі. Від правильного складування залежить якість продукції, адже при змінах температурно-вологого режиму повітря процес природного старіння матеріалів прискорюється. ЗАММЛЕР має всі необхідні умови для співпраці з видавництвами: організація зберігання у вигляді спеціальних стелажів, правильні кліматичні умови: рівень вологості, температура, вентиляція, відсутність прямого сонячного світла
8	Обладнання для авіаційної галузі	Включає запчастини, комплектуючі, агрегати, в тому числі, двигуни для літаків, доставка яких потребує досвід, високий професіоналізм, дотримання стандартів і вимог. Серед клієнтів ЗАММЛЕР є провідні міжнародні авіакомпанії. Знання ринку дає змогу здійснювати доставки в стислі терміни і оптимальними маршрутами

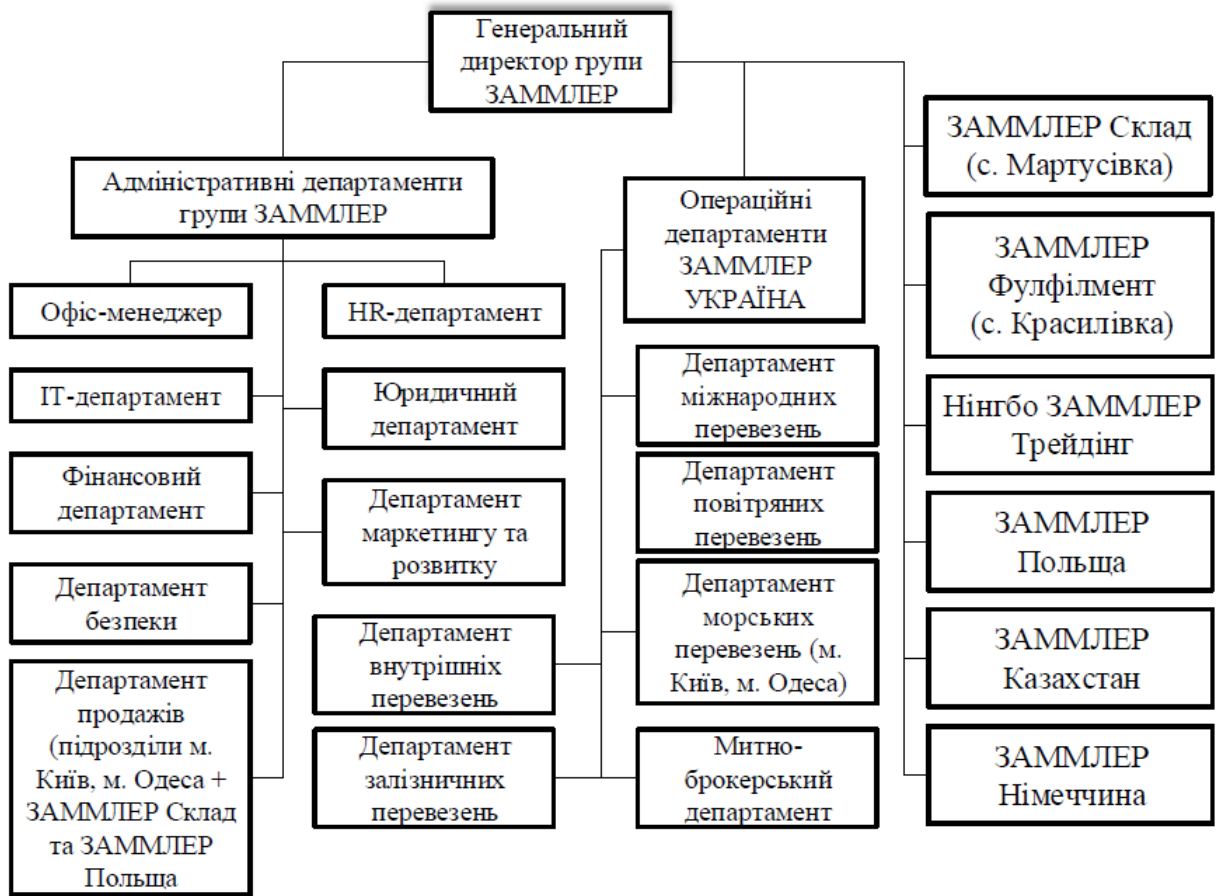
Джерело: складено на основі даних [9]

Компанії групи «Заммлер» в Україні

№ з/п	Назва компанії групи	Діяльність згідно КВЕД
1	ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» (рік заснування: 2007)	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 50.20 Вантажний морський транспорт 50.40 Вантажний річковий транспорт 51.21 Вантажний авіаційний транспорт 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів
2	ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» (рік заснування: 2010)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
3	ТОВ «ЗАММЛЕР Фулфілмент» (рік заснування: 2015)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 81.21. Загальне прибирання будинків
4	ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» (рік заснування: 2019)	52.10 Складське господарство (основний) 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Джерело: складено автором на основі даних [9]

Організаційна структура групи «Заммлер»



Джерело: складено на основі даних [9]

Складські приміщення ТОВ «Заммлер Україна»

№ п/п	Клас приміщення	Місцезнаходження складу
1	Клас «А»	Київська обл., Бориспільський р-н, с. Мартусівка (WMS-система (Qguar), вантажно-розвантажувальна техніка, віддаленість від Києва – 16 км)
		Київська обл., Броварський р-н, с. Красилівка (WMS-система (Qguar), вантажно-розвантажувальна техніка, віддаленість від Києва – 17 км)
2	Клас «В+»	м. Одеса (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, із залізничною гілкою, можливістю перевалки для мультимодальних перевезень, загальний фронт подачі вагонів – 7 одиниць)
3	Клас «В»	м. Львів (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, вантажно-розвантажувальна техніка).
		м. Дніпро (WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, вантажно-розвантажувальна техніка)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	3054	9414
первісна вартість	1011	13299	21480
знос	1012	10245	12066
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3054	9414
II. Оборотні активи	1100	1386	4329
Запаси			
Виробничі запаси	1101	1386	4290
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	39
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	846	4785
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	24	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9033	10998
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8562	4356
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-

Усього за розділом II	1195	19851	24468
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22905	33882
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12167	20648
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	22167	30648
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	213	234
розрахунками з бюджетом	1620	312	2784
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	69	69
розрахунками з оплати праці	1630	144	147
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	738	3234
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22905	33882

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 31 грудня 2020 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64488	45861
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43215	31749
Валовий: прибуток	2090	21273	14112
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	597	327
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	924	912
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	20946	13527
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	279
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	10494	7644
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10452	6162
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1971	1296
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8481	4866
збиток	2355	()	()

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Необоротні активи	1000	-	-
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	9414	10395
первісна вартість	1011	13299	21480
знос	1012	12066	13527
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	9414	10395
II. Оборотні активи	1100	4329	2637
Запаси			
Виробничі запаси	1101	4290	2280
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	39	357
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4785	4587
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	336
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10998	7704
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4356	3279
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-

Усього за розділом II	1195	24468	18543
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	33882	28938
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20648	16670
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	30648	26670
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	234	1014
розрахунками з бюджетом	1620	2784	1218
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	69	-
розрахунками з оплати праці	1630	147	21
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	15
Усього за розділом III	1695	3234	2268
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	33882	28938

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 31 грудня 2021 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64773	64488
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58797	43215
Валовий: прибуток	2090	5976	21273
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	9	597
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	615	924
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5370	20946
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(266,80)	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	10494
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5103,20	10452
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1092	1971
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4278	8481
збиток	2355	()	()

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	4803
Основні засоби	1010	10395	7998
первісна вартість	1011	23922	23922
знос	1012	13527	15924
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10395	12801
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2637	3222
Виробничі запаси	1101	2280	3222
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	357	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4587	4629
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	336	15
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7704	7098
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3279	16287
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-

Інші оборотні активи	1190	-	5235
Усього за розділом II	1195	18543	36486
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	28938	49287
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16670	22673
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	26670	32673
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1014	14763
розрахунками з бюджетом	1620	1218	1830
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	21	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15	21
Усього за розділом III	1695	2268	16614
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28938	49287

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 31 грудня 2022 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	95931	64773
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	89448	58797
Валовий: прибуток	2090	6483	5976
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	45	9
Адміністративні витрати	2130	-	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	525	615
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6003	5370
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	266,80
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6003	5103,20
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1080	1092
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4923	4278
збиток	2355	()	()

Організаційна структура логістичного управління ТОВ «Заммлер Україна»



Джерело: складено автором на основі наданих даних з підприємства

Ім'я користувача: Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...	ID перевірки: 1016218758
Дата перевірки: 01.05.2024 04:46:53 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 01.05.2024 11:18:36 EEST	ID користувача: 100005732

Назва документа: Васьківський Н.О. Управління логістичними витратами на підприємстві

Кількість сторінок: 72 Кількість слів: 15634 Кількість символів: 124290 Розмір файлу: 820.42 KB ID файлу: 1015994038

21% Схожість

Найбільша схожість: 7.53% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015549801)

14.1% Джерела з Інтернету 205 Сторінка 74

19.8% Джерела з Бібліотеки 599 Сторінка 79

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел