

**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) \_\_\_\_\_

*очна (денна), заочна,*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Управління логістичними витратами »**

*(назва теми)*

здобувача Макіди Олександра Васильовича

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: К.е.н., доц. Ліфінцев Денис Сергійович

*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

\_\_\_\_\_  
*(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 ОЛЕКСЮК  
(підпис)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Макіди Олександра Васильовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
**очної (денної) форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління логістичними витратами підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

\_\_\_\_\_ ТОВ "Логістик Плюс Україна"  
(назва підприємства)

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

|                                            |                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розділ 1                                   | ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ<br>(назва розділу)                                                                             |
| Розділ 2                                   | ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК<br>ПЛЮС УКРАЇНА»<br>(назва розділу)                                                     |
| Розділ 3                                   | РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЛОГІСТИК<br>ПЛЮС УКРАЇНА»<br>(назва розділу) |
| Об'єкт дослідження:                        | Процес управління логістичними витратами підприємства                                                                                    |
| Предмет дослідження:                       | Теоретико-методичні та практичні аспекти управління логістичними витратами підприємства                                                  |
| Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: | Узагальнення теоретичних та обґрунтування практичних аспектів управління логістичними витратами підприємства                             |

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

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| У розділі 1                                                                                                                              | Критично проаналізувати та узагальнити основні теоретичні підходи до управління логістичними витратами підприємства            |
| Виокремити та дослідити ключові показники ефективності управління логістичними витратами підприємства                                    |                                                                                                                                |
| Розглянути сучасні методи управління логістичними витратами підприємства                                                                 |                                                                                                                                |
| У розділі 2                                                                                                                              | Дослідити актуальний стан підприємства – об'єкта дослідження, охарактеризувати та оцінити його внутрішнє й зовнішнє середовище |
| Оцінити ефективність управління логістичними витратами підприємства                                                                      |                                                                                                                                |
| Проаналізувати процес організації управління логістичними витратами підприємства, виявити переваги та недоліки                           |                                                                                                                                |
| У розділі 3                                                                                                                              | Розробити альтернативні варіанти підвищення ефективності управління логістичними витратами підприємства                        |
| Оцінити запропоновані альтернативи із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики |                                                                                                                                |
| Запропонувати зміни в управлінні логістичними витратами підприємства                                                                     |                                                                                                                                |

Завдання підготував  
науковий керівник



(підпис)

к.е.н., доц. Ліфінцев Д.С.

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завдання одержав  
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 71 сторінку сторінку, 18 таблиць 8 рисунків. Перелік посилань складає 54 найменування.

### **«Управління логістичними витратами підприємства на прикладі**

### **ТОВ"Логістик Плюс Україна"»**

*Об'єкт дослідження:* Процес управління логістичними витратами підприємства

*Предмет дослідження:* Теоретико-методичні та практичні аспекти управління логістичними витратами підприємства підприємства

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:* Узагальнення теоретичних та обґрунтування практичних аспектів управління логістичними витратами підприємства

- Визначити сутність логістики в умовах сучасності.
  - Розкрити поняття логістичних витрат та їх класифікацію.
  - Проаналізувати методику розрахунку логістичних витрат.
  - Проаналізувати характеристику логістичної діяльності ТОВ «Логістик Плюс Україна».
  - Проаналізувати управління витратами на підприємстві ТОВ «Логістик Плюс Україна».
  - Оцінити стан логістичної системи.
  - Сформулювати перспективні напрямки управління логістичними витратами.
  - Розробити програму заходів з впровадження інструментів ощадливого виробництва.
  - Здійснити економічне обґрунтування ефективності пропонованих заходів управління логістичними витратами ТОВ «Логістик Плюс Україна».
- Теоретична значущість* роботи полягає у тому, що отримані результати дослідження допомагають поглиблено проаналізувати показники компаній в логістичній діяльності.

*Практична значущість.* Результати дослідження мають безпосередню практичну цінність для ТОВ «ЛОГІСТИК ПЛЮС УКРАЇНА». Рекомендації та висновки, отриманні під час дослідження, можуть бути впроваджені для оптимізації логістичних витрат, більш ефективно організовувати логістику компанії.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

*Ключові слова:* логістична діяльність, структура управління, основні показники, аналіз управління витратами, структура витрат, змінні витрати, постійні витрати.

В і д г у к  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача першого (бакалаврського) рівня освіти вищої освіти  
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»  
факультету маркетингу  
Макіда О.В.

---

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: Управління логістичними витратами підприємства  
(назва теми )

1.Актуальність теми: у сучасних умовах надзвичайно складного та турбулентного бізнес-середовища питання підвищення ефективності управління логістичними витратами підприємства набуває особливої ваги, зокрема, для логістичних підприємств.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у роботі проведене дослідження актуального стану підприємства, у тому числі – проаналізовано фінансовий стан, наведені пропозиції є значущими для підприємства та можуть поліпшити його фінансовий стан.

3. Наявність самостійних розробок автора: пропозиції, наведені у роботі, базуються на проведеному дослідженні, що підкреслює їх цінність та значущість.

4.Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: у конструктивній частині роботи наявні пропозиції, які можуть бути використані підприємством – об'єктом дослідження.

5. Наявність недоліків: теоретичну частину роботи підсилило б ґрунтовніше дослідження сучасних публікацій, також варто було би навести більш чітке прогнозування економічних наслідків рекомендацій, що, втім, об'єктивно складно з огляду на обмежену інформацію.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота може бути допущена до захисту перед ЕК з попередньою оцінкою 50 б.

Науковий керівник: доцент, доц. к.е.н., Ліфінцев Д.С.

Ліфінцев Д.С.

“11” червня 2024р.

**Рецензія**  
на кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача вищої освіти

Макіда Олександр Васильович

Тема: «Управління логістичними витратами підприємства на прикладі ТОВ"Логістик Плюс Україна"»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення визначаються тим, що дослідження за даним напрямом допомагає краще розуміти можливості підприємств та логістичні витрати компанії. Це є важливим для поточного аналізу діяльності компанії, бо допомагає зменшити економічні витрати.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи достатньо якісно провів узагальнення теоретичних та методичних аспектів вибраної теми, проаналізував сильні та слабкі сторони ТОВ"Логістик Плюс Україна" в контексті логістичної діяльності компанії, що дозволило отримати обґрунтовану оцінку логістичних витрат компанії та створити рекомендації для покращення діяльності компанії.

До позитивних рис даної кваліфікаційної бакалаврської роботи слід віднести аналіз показників логістичної компанії, узагальнення витрат самої компанії та виявлення недоліків в її діяльності. Разом з цим можна було б більш детально проаналізувати слабкі сторони логістичної діяльності підприємства.

В цілому, висновки та рекомендації автора мають достатній рівень практичної значимості, є логічно та економічно обґрунтованими і можуть бути використанні для покращення оптимізації логістичних витрат підприємства.

Місце роботи та посада рецензента \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

\_\_\_\_\_  
(посада, підпис)

## ЗМІСТ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                           | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ....                                                        | 5  |
| ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ .....             | 5  |
| НА ПІДПРИЄМСТВІ .....                                                 | 5  |
| 1.1. Сутність логістики в умовах сучасності .....                     | 5  |
| 1.2. Поняття логістичних витрат та їх класифікація .....              | 10 |
| 1.3. Методика розрахунку логістичних витрат .....                     | 15 |
| РОЗДІЛ 2. ....                                                        | 27 |
| ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК ПЛЮС .....           | 27 |
| УКРАЇНА» .....                                                        | 27 |
| 2.1. Характеристика логістичної діяльності ТОВ «Логістик Плюс .....   | 27 |
| Україна» .....                                                        | 27 |
| 2.2. Аналіз управління витратами на підприємстві ТОВ «Логістик .....  | 31 |
| Плюс Україна» .....                                                   | 31 |
| 2.3. Оцінка стану логістичної системи .....                           | 39 |
| РОЗДІЛ 3. ....                                                        | 46 |
| РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ .....               | 46 |
| УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЛОГІСТИК ПЛЮС .....            | 46 |
| УКРАЇНА» .....                                                        | 46 |
| 3.1. Формування перспективних напрямків управління логістичними ..... | 46 |
| витратами .....                                                       | 46 |
| 3.3. Розробка плану для впровадження рекомендацій у компанію .....    | 58 |
| ВИСНОВКИ .....                                                        | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                      | 66 |
| ДОДАТКИ .....                                                         | 71 |

## ВСТУП

Актуальність теми Одним із найважливіших стратегічних інструментів конкуренції на сучасному етапі економічного розвитку є використання науково-практичних методів логістики, оскільки їхньою основною метою є оптимізація управління бізнес-процесами та, як наслідок, зниження запасів .

Важливим етапом управління логістичними витратами є планування, основним завданням якого є попередня оцінка та визначення необхідного рівня витрат для оптимального використання ресурсів . Облік логістики не вимагає такої ж турботи, яка потрібна для обліку загальних витрат . Основним завданням бухгалтерського обліку є визначення основних витрат та визначення взаємозв'язку між ними . Основною особливістю логістичного обліку витрат є угруповання витрат навколо робіт та операцій, які споживають ресурси, а не довкола бізнес-одиниці . Облік як невід'ємна частина всієї системи необхідний для підготовки інформаційних потоків до ухвалення правильних логістичних рішень .

*Аналіз останніх досліджень і публікацій* Логістику, як окремий науковий напрямок, розглядали такі автори: Є . Крикавський .[22], О .А . Біловодська[6] , Я . І .Карвовський[18] та інші . Питання вдосконалення логістичної діяльності в управлінні компанією увага приділена у роботах І .Є .Матвія [25], Л .Ю Михальчук [26], О .Є Шандрівської [39]. Проблематиці зниження логістичних витрат присвячені роботи таких авторів як Н . Трушкіна [35], І .А . Кабанець [17] та ін .

*Мета і завдання дослідження.* Узагальнення теоретичних та обґрунтування практичних аспектів управління логістичними витратами підприємства

Досягнення поставленої мети можливе за рахунок вирішення наступних завдань:

1. Визначити сутність логістики в умовах сучасності.
2. Розкрити поняття логістичних витрат та їх класифікацію.
3. Проаналізувати методику розрахунку логістичних витрат.

4. Проаналізувати характеристику логістичної діяльності ТОВ «Логістик Плюс Україна».
5. Проаналізувати управління витратами на підприємстві ТОВ «Логістик Плюс Україна».
6. Оцінити стан логістичної системи.
7. Сформувати перспективні напрямки управління логістичними витратами.
8. Розробити програму заходів з впровадження інструментів ощадливого виробництва.
9. Здійснити економічне обґрунтування ефективності пропонованих заходів управління логістичними витратами ТОВ «Логістик Плюс Україна».

*Об'єкт дослідження* – Процес управління логістичними витратами підприємства.

*Предмет дослідження* – Теоретико-методичні та практичні аспекти управління логістичними витратами підприємства .

*Методи дослідження.* У процесі дослідження застосовувалися методи порівняльного аналізу, синтезу, прогнозування, статистичні методи обробки даних .

*Теоретична, методична та практична значущість* отриманих результатів полягає у визначенні шляхів зменшення логістичних витрат транспортного підприємства.

*Інформаційна база дослідження.* Теоретико-методологічну базу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління логістичних витрат, а також матеріали періодичних видань на цю тему, інформаційну – звітні документи ТОВ «Логістик Плюс Україна» .

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків .

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1. Сутність логістики в умовах сучасності**

Нині існує кілька десятків визначень терміна логістика, внаслідок чого однозначного визначення логістики не існує, оскільки автори виділяють окремі сторони логістичного управління.

Походження терміна «логістика» у різні періоди часу трактується по-різному: у Стародавній Греції – *logistike* – лічильне мистецтво або мистецтво міркування, обчислення, у Римській імперії – правила розподілу продовольства, за часів Візантійської імперії – мистецтво постачання армії та управління її переміщенням, тобто розрахунок простору та часу .

Історично можна простежити два основні трактування терміну, які дійшли донині. Перша пов'язана із застосуванням логістики у військовій галузі. Очевидно, поштовхом до розвитку військової логістики послужили фундаментальні роботи відомого військового теоретика XIX ст . барона А . А . Жоміні (1779- 1869 рр .), у яких він визначав логістику як практичне мистецтво управління військами, що включає широке коло питань, пов'язаних з плануванням, управлінням та постачанням, визначенням місць дислокації військ, транспортним обслуговуванням армії і т . п . [35, с . 112]

У 1884 р . американський інститут військово-морського флоту запровадив поняття "логістика" потреб навігації . Широкий розвиток принципів логістики отримали у роки Другої світової війни у процесі вирішення завдань матеріально-технічного забезпечення американської армії, дислокованої в Європі, а також

організації взаємодії між постачальниками озброєння та продовольства, транспортом та військами [19].

Паралельно з практичним застосуванням у багатьох країнах, насамперед в США, розвивається теорія військової логістики, яка визначає логістику як науку про планування та управління переміщенням та матеріально-технічним постачанням військ.

Друге трактування логістики як математичної логіки використовувалась у роботах знаменитого німецького математика Г . Лейбниця (1646- 1716 рр .). Дане значення терміна було закріплено філософським конгресом в Женеві 1904 р.

Одна з найбільших логістичних компаній (Major) визначає логістику як науку, предмет якої полягає в організації раціонального процесу просування товарів та послуг від постачальників сировини до споживачів . На думку фахівців компанії, сучасний етап розвитку галузі визначають два основні фактори: глобалізація світової економіки та глобальна науково-технічна революція, які породжують нові потреби клієнтів у логістичних послугах .

Рада логістичного менеджменту США (Council of Logistics Management) в 1976 р. висунула своє визначення що таке логістика . Логістика – це процес планування та забезпечення (включаючи контроль) ефективного та безперервного надходження товарів, послуг та супутньої інформації звідти, де вони створюються, до споживачів, спрямованих на всіляке задоволення споживчих запитів . Дане визначення не охоплює абсолютно всі спеціальні поняття, які входять до функціональної області, воно відбиває необхідність у єдиному управлінні товарно-матеріальними потоками від джерела сировини та матеріалів до пункту розподілу готового товару [35, с .55].

Оперативне завдання логістики полягає у тому, щоб організувати таке географічне розміщення джерел сировини, незавершеного виробництва, запасів готової продукції, яке відповідало б потребам у них і одночасно було б пов'язано з мінімальними можливими витратами. Саме завдяки логістиці (управлінню матеріальними потоками) у промислово розвинених країнах сировина та

матеріали надходять у вільні виробничі потужності, а готові продукти розподіляються маркетинговими каналами серед споживачів [45] .

Об'єктом дослідження логістики як науки та об'єктом управління логістики як сфери підприємництва є система матеріальних та інформаційних, фінансових та інших потоків.

Головними категоріями логістики є потік та запас.

Потік - один або безліч об'єктів, що сприймається як єдине ціле, що існує як процес на певному часовому інтервалі та вимірюється в абсолютних величинах (шт/хв, км/год).

Потік у певний час може бути запасом, оскільки запас характеризується як об'єкт, що не переміщається в часі і просторі на відміну від потоку . Потік характеризує процес зміни запасу [16]. Параметри, що характеризують потік:

- початковий та кінцевий пункт;
- траєкторія шляху;
- довжина шляху;
- швидкість та час руху;
- проміжні пункти;
- інтенсивність .

Необхідно класифікувати потоки:

- по відношенню до аналізованої системи:

- а) внутрішні потоки;
- б) зовнішні потоки .

- за рівнем безперервності:

- а) безперервні потоки;
- б) дискретні потоки .

- за рівнем регулярності:

- а) детерміновані потоки;
- б) стохастичні потоки .

- за ступенем стабільності:

а) стабільні потоки;

б) нестабільні потоки .

- за рівнем мінливості:

а) стаціонарні потоки;

б) нестаціонарні потоки .

- За характером переміщення елементів потоку:

а) рівномірні потоки;

б) нерівномірні потоки .

- за рівнем періодичності:

а) періодичні потоки;

б) неперіодичні потоки .

- за ступенем складності:

а) прості потоки;

б) складні потоки .

- за рівнем відповідності зміни параметрів потоку заздалегідь заданому

ритму:

а) ритмічні потоки;

б) неритмічні потоки .

- за рівнем керованості:

а) керовані потоки;

б) некеровані потоки .

- за ступенем упорядкованості елементів потоку:

а) ламіновані потоки;

б) турбулентні потоки .

Основні види потоків [11, с .26]:

- матеріальний;

- інформаційний;

- фінансовий;

- потік послуг .

Матеріальний потік – це сировина, заготовки, комплектуючі, НЗП, готова продукція, що розглядаються у процесі застосування до них логістичних операцій (приймання, перевантаження, затарювання тощо) протягом конкретного періоду.

Інформаційний потік (informationflow) – це повідомлення (у будь-якій формі, від усної до електронної), що генеруються початковим матеріальним потоком та призначені для здійснення керуючих функцій .

Фінансовий потік (financialflow) – це спрямований рух фінансових коштів, що обертаються в межах логістичної системи (складу, заводу, банку), а також між нею та зовнішнім середовищем, та взаємопов'язаних із матеріальними чи іншими потоками [47] .

Потік послуг – особливий вид діяльності, що задовольняє громадські та особисті потреби (транспортні, відповідно-роздрібні, консультаційні та ін .).

Логістика – наука про планування, контроль та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними та нематеріальними операціями в процесі доведення сировини та матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів та напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів та вимог останнього, а також передачі, зберігання та обробки відповідної інформації .

Функціональний поділ [8]:

- логістика запасів;
- транспортна логістика;
- закупівельна логістика;
- збутова (розподільча) логістика;
- логістика виробничих процесів;
- логістика складування;
- Інформаційна логістика .

Логістика - наука, предмет якої полягає в організації раціонального процесу руху товарів та послуг від постачальників сировини до споживачів,

функціонування сфери обігу продукції, товарів, послуг, управління товарними запасами та провіантом, створення інфраструктури руху товару .

Більше широке визначення логістики трактує її як вчення про планування, управління та контроль руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у різних системах . З позиції управління організації логістику можна розглядати як стратегічне управління матеріальними потоками у процесі постачання: закупівлі, перевезення, продаж та зберігання матеріалів, деталей та готового інвентарю (техніки та іншого). Поняття включає також управління відповідними потоками інформації, а також фінансовими потоками.

Логістика спрямована на оптимізацію витрат та раціоналізацію процесу виробництва, збуту та супутнього сервісу як у межах одного підприємства, так і групи підприємств .

Логістика є інтегрувальною концепцією планування, яка сприяє формуванню системного підходу до діяльності фірми та її партнерів [23]. Вона передбачає створення такої системи, за допомогою якої потреби ринку можуть бути трансформовані в стратегію та план виробництва, які у свою чергу є пов'язаними зі стратегією та планами закупівель. Зв'язок логістичної діяльності зі стратегічним планом корпорації – головна умова отримання високих прибутків за допомогою логістики. Керівники, які застосовують логістику на своїх підприємствах та в організаціях, які вже по-іншому підходять до вдосконалення управління поточковими процесами та всією діяльністю фірм. Вони прагнуть досягнення загальної мети та керують логістичними операціями в інтересах реалізації стратегії компанії .

## **1.2. Поняття логістичних витрат та їх класифікація**

Логістичні витрати - розподіл витрат за завданнями управління та оптимізації залежно від типу логістичної системи, конкретного логістичного ланцюга та каналу.

Вперше логістичні витрати було розглянуто німецьким економістом М. Куфелем у 60-х роках . XX ст. Відповідно до погляду вченого, дана економічна категорія є «грошовим вираженням використання майна підприємства, обумовленого плануванням, виконанням та контролем (крім технологічних процесів) переміщенням у часі та просторі всіх форм матеріалів. У цьому автор виділяв витрати утримання запасів сировини, матеріалів, готової продукції, тару, після продажний сервіс.

Значною частиною логістичних витрат є трансакційні витрати, що виникають під час укладання угод у логістичному ланцюзі, на етапі, попередньому укладенню угоди . До них можна віднести витрати на пошук інформації про потенційних партнерів, обговорення умов, підписання контрактів; після укладання угоди - видатки контролю над дотриманням умов угоди, судові чи арбітражні витрати у разі неналежного виконання умов контракту . Погляди на зміст поняття «логістичні витрати» деяких вітчизняних дослідників у цій галузі наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення терміна "логістичні витрати"

| № п/ | Автор              | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Авраменко О .В     | «Витрати трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства на виконання замовлень клієнтів за рахунок виконання ними своїх функцій»[2]                                                                                                    |
| 2    | Біловодська О .А . | «Використання грошової вартості праці, коштів і трудових статей, фінансових витрат та різних негативних наслідків форс-мажорних обставин, обумовлених просуванням матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, товарів) між підприємствами та підприємствами»[6] |
| 3    | Залізнюк, В . П .. | «Витрати виконання логістичних операцій»[15]                                                                                                                                                                                                                      |

## Продовження Таблиці 1.1

| 1 | 2                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Кабанець І .А .   | «Сума всіх витрат, пов'язаних із здійсненням логістичних операцій: постачання продукції на замовлення, закупівля, надходження на склад, транспортування на виробництво, проміжне зберігання, зберігання готової продукції, відвантаження, зовнішнє транспортування, а також витрати на персонал, обладнання, приміщення»[17] ] |
| 5 | Карвовський Я . І | «Витрати, пов'язані з процесом переміщення продукції на всіх етапах господарсько-організаційної діяльності у функціональному логістичному ланцюжку»[18]                                                                                                                                                                        |

*Джерело: узагальнено автором*

Отже, з урахуванням аналізу думок різних учених і фахівців щодо сутності логістичних витрат можна дати таке визначення досліджуваної категорії: «логістичні витрати» - це оцінка витрат ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових та інших .). Для проведення логістичних операцій на етапах матеріальних, інформаційних та фінансових потоків усередині організації та взаємодії з бізнес-середовищем, у тому числі за рахунок підтримки необхідного рівня матеріальних ресурсів та запасів готової продукції [9, с . 55].

Таким чином, логістичні витрати включаються у вартість готової продукції і надають суттєвий вплив на її ціну . У зв'язку зі зростаючою важливістю обліку логістичних витрат актуальним стає підхід до класифікації логістичних витрат .

Розберемо основні групи логістичних витрат:

1) За способом віднесення до логістичних процесів: прямі та непрямі .

Прямі витрати на логістичну діяльність можуть бути віднесені безпосередньо до продуктів, послуг, замовлень чи інших конкретних перевізників.

Непрямі витрати можуть бути безпосередньо віднесені до перевізника шляхом виконання допоміжних розрахунків .

2) На основі керованості: керовані та нерегульовані .

Керовані логістичні витрати - це витрати, які можуть керуватися лише на рівні центру відповідальності (відділу).

Нерегульовані витрати - витрати, які можуть бути здійснені центром відповідальності, оскільки вони регулюються лише на рівні всієї компанії .

3) За вирішуваним завданням: собівартість продукції, витрати на утримання логістичної діяльності та витрати на контроль.

Собівартість логістичної діяльності - витрати на роботу, спрямовані на створення доданої вартості, яку споживачі хочуть мати та готові платити .

Витрати на підтримку логістичної діяльності власними силами не створюють цінності, але вони необхідні, наприклад, витрати на транспортування, розміщення замовлень, перевірку роботи співробітників та ведення обліку продукції.

Контрольні витрати - витрати на логістичну діяльність, прийняті задля унеможливлення несприятливих результатів обслуговування клієнтів .

4) для конкретних цілей аналізу витрат: збиткових, кошторисних та часткових .

Збиткові витрати – це робота, яка не приносить корисного результату . (вільний час, очікування) [9, с .34].

Оцінна вартість (втрачена можливість) характеризує втрачений прибуток, що виникає через те, що ресурс якимось чином використовується, що виключає використання іншого можливого варіанту .

Частка витрат - це частина витрат, яка призначається конкретному продукту, замовленню або сфері діяльності і розподіляється за певними критеріями.

5) за допомогою методів отримання даних: фактичних, нормальних та запланованих .

Фактична вартість логістичної діяльності - фактична вартість об'єкта у фактичній кількості виконаних замовлень у звітному періоді .

Нормальні логістичні витрати - це середні витрати на фактичний обсяг послуг, наданих об'єкту у звітному періоді .

Планові логістичні витрати - витрати, розраховані за певний проміжок часу для конкретного об'єкта та заплановані послуги, що плануються за заданою технологією [13, с .36].

Виходячи з вищевикладеного, ми вважаємо, що основними принципами контролю логістичних витрат на підприємстві мають бути такі (рисунок 1. 1):

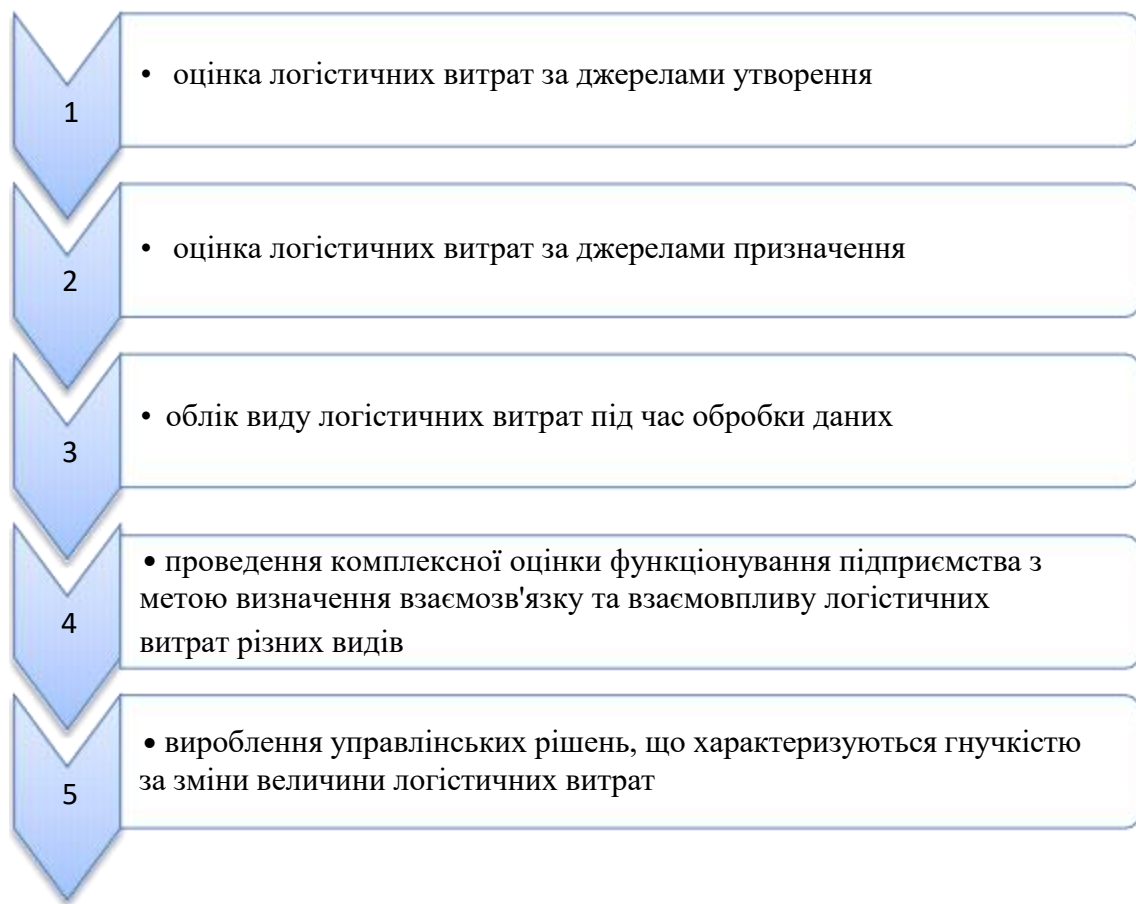


Рисунок 1.1 – Основні принципи контролю логістичних витрат на підприємстві [3,с . 18]

На практиці аналіз логістичних витрат проводиться з метою порівняння фактичної величини даних витрат за звітний період та їх запланованою сумою, при цьому визначаються:

- конкретні завдання аналітичної діяльності;

- найбільш значні витрати;
- фактори, що надають найбільший вплив на відхилення від заданих параметрів .

### 1.3. Методика розрахунку логістичних витрат

Основним завданням аналізу логістичних витрат є пошук шляхів їхнього зниження . Необхідно згрупувати витрати для визначення впливу статей витрат на їх загальні витрати . У ході аналізу було виявлено конкретні причини зміни собівартості, взаємозв'язки із собівартістю та іншими економічними результатами виробництва товарів та послуг .

Аналіз витрат за логістику насамперед необхідний для того, щоб компанія сама відстежувала недоліки у логістичній системі, аналізувала причини втраченого прибутку і підвищувала конкурентоспроможність підприємства .

Витрати на логістику регулюються відповідно до загальних принципів управління витратами (рисунок 1.2).

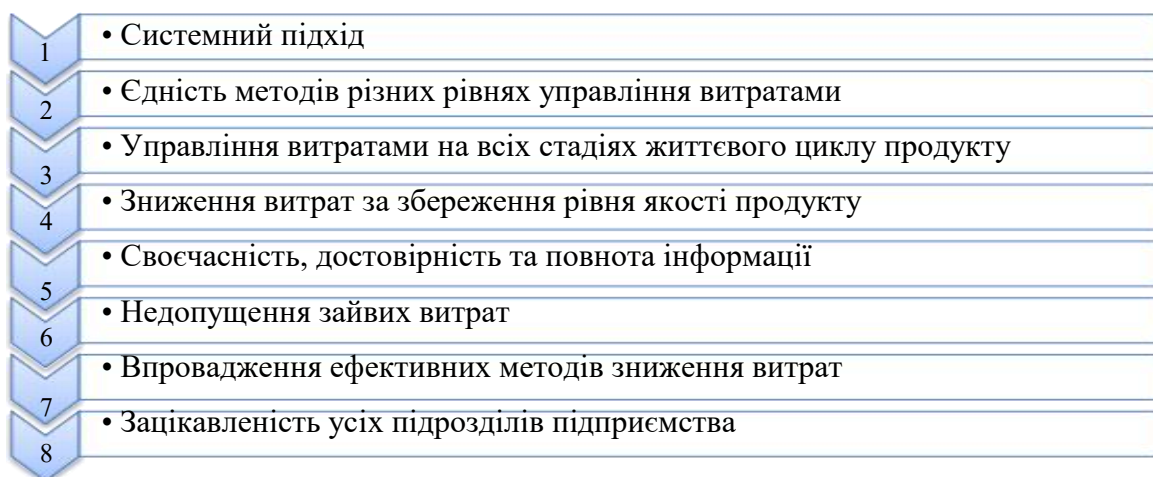


Рисунок 1.2 - Загальні принципи управління витратами [33, с . 291]

Умовою ефективного управління логістичними витратами є відповідна якість виконання кожної функції.

Розглянемо докладніше кожну із зазначених функцій .

1. Планування та облік логістичних витрат . Найчастіше застосовувані на підприємстві методи планування та обліку передбачають калькулювання логістичних витрат тільки в рамках їх поділу за функціональними областями, що не дає можливість отримання інформації про формування витрат за окремими процесами та операціями та їх взаємозв'язок та взаємовплив (рисунок 1.3).

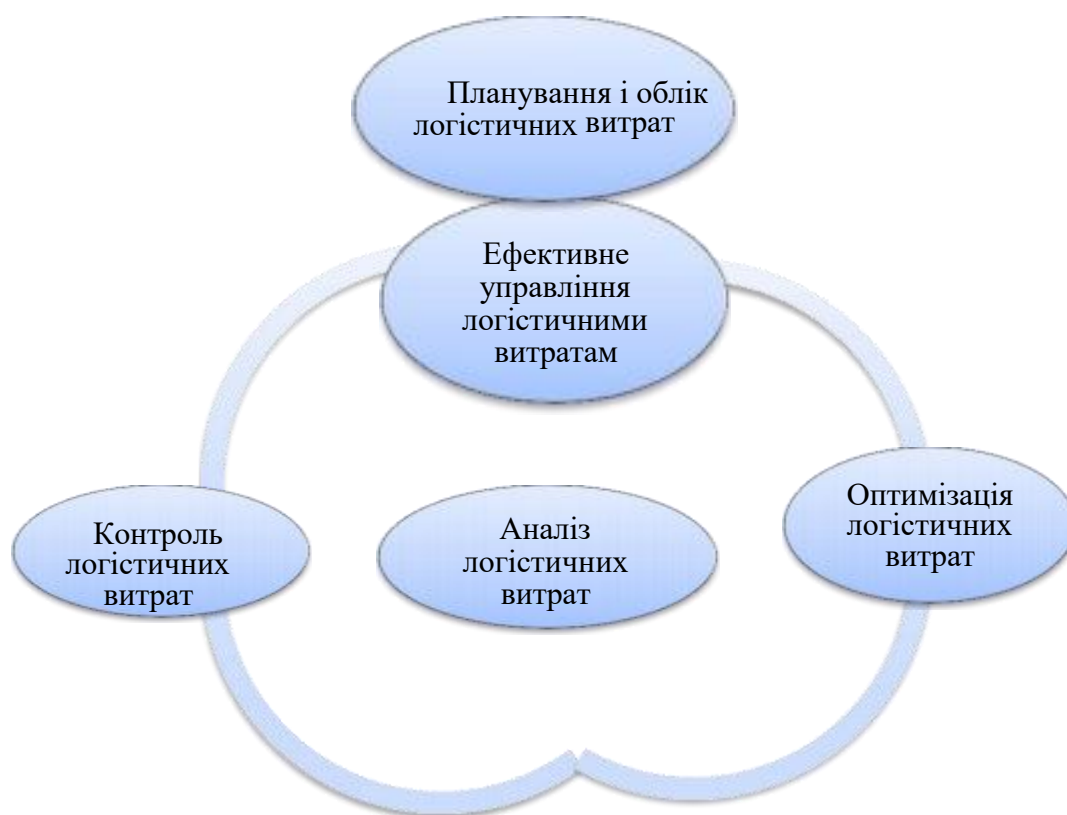


Рисунок 1.3 - Етапи управління логістичними витратами підприємства[1]

Запропонований підхід передбачає посилення угруповання логістичних витрат, що ускладнює детальний аналіз джерел їх виникнення. На відміну від традиційних методів, логістичний підхід передбачає індивідуальний облік

логістичних витрат для кожного процесу реалізації, основним об'єктом аналізу є замовлення клієнта та заходи щодо його реалізації. Даний метод дозволяє визначити прибуток за конкретним ордером і можливі способи зниження вартості виконання [48]. Метод передбачає визначення механізму формування логістичних витрат, що пов'язані з виконанням замовлень клієнтів, і навіть частки кожного джерела витрат (структурної одиниці).

Аналіз літератури щодо планування та обліку логістичних витрат дозволив систематизувати основні вимоги до цього процесу. Дотримання цих вимог дозволяє мінімізувати загальні витрати попри всі частини логістичного ланцюжка.

2. Контроль логістичних витрат. Основним завданням контролю, як однієї з функцій управління логістичними витратами, є якісна та кількісна оцінка планових та фактичних показників логістичної діяльності підприємства, у зв'язку з чим доцільно визначити низку факторів, що надають суттєвий вплив на його вартість [33, с. 291].

Виходячи з вищевикладеного, до основних принципів здійснення контролю за логістичними витратами підприємства слід зарахувати:

- оцінку логістичних витрат за джерелами утворення;
- облік видів логістичних витрат при обробці даних;
- проведення комплексної оцінки діяльності підприємства з метою визначення взаємозв'язку та взаємодії різних видів логістичних витрат;
- розробка управлінських рішень, що характеризуються гнучкістю за зміни вартості логістичних витрат.

3. Необхідність аналізу логістичних витрат обґрунтована тим, що останні кілька років у багатьох країнах чітко видно зростання витрат на всі види логістичної діяльності: зберігання запасів (20- 40%), транспорт (15-35%), логістичне управління (10- 25%).

Аналіз таблиці 1.2 показав, що на формування та обсяг логістичних витрат впливають два фактори: внутрішній фактор (у тому числі масштаб діяльності компанії, її загальне фінансове становище та ін.) та зовнішнє

середовище компанії (кредити та податки, вартість послуг третіх осіб - транспорт , Фрахт та ін).

Таблиця 1.2 - Фактори, що впливають на величину логістичних витрат

| № | Група     | Чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Внутрішні | «масштаб діяльності;<br>виробнича структура;<br>структура асортименту;<br>обсяг запасів;<br>ступінь залежності логістичних витрат від загального фінансового становища»                                                                                                                         |
| 2 | Зовнішні  | - рівень вартості зовнішніх логістичних послуг;<br>ставки кредитування капіталів, які залучаються для фінансування запасів;<br>ставки податку на нерухомість та транспортного податку;<br>ставки відрахувань до пенсійного фонду,<br>екологічні платежі за користування навколишнім середовищем |

*Джерело: узагальнено автором на основі [11, с. 26, 27]*

На практиці логістичні витрати аналізуються з метою порівняння фактичної вартості цих витрат у звітному періоді та їх планових обсягів:

- аналіз конкретних завдань;
- найбільш значні витрати;
- фактори, які мають найбільший вплив на відхилення зазначених параметрів .

Зазвичай для аналізу логістичних витрат застосовуються такі способи:

1) бенчмаркетинг, суть якого полягає у зіставленні власних логістичних витрат із відповідними витратами інших підприємств, котрі займаються подібними видами діяльності, і використання їх успішного досвіду для управління логістичними витратами . Існує кілька типів тестів, які класифікують їх за джерелом даних та за цільовим набором (таблиця 1.3) [11, с . 25-27].

Однак незалежно від виду алгоритм цього процесу, як показує практика, має загальний вигляд і складається з наступних етапів [51] :

- виявлення проблемної області;
- вибір виду бенчмаркінгу;
- визначення критеріїв, що вимагають порівняння;
- встановлення способів збору необхідних відомостей;
- вибір підприємства/підрозділу – «бенчмарки» («зразка»);
- збір інформації про обраний «еталон»;
- аналіз отриманої інформації за допомогою оцінки та порівняння характеристик власного підприємства та «бенчмарки»;
- розробка рекомендацій щодо покращення проблемних ділянок та їх реалізація;
- контроль за процесом впровадження розроблених пропозицій та повторний аналіз з метою визначення ефективності та доцільності рекомендацій .

Таблиця 1.3 - Класифікація бенчмаркінгу

| За цілями проведення За джерелом даних | Стратегічний бенчмаркінг                                                                                                                                     | Операційний бенчмаркінг                                                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентний Бенчмаркінг               | Порівняння загальних принципів управління логістичними витратами підприємствами, які безпосередньо конкурують одне з одним у конкретному регіоні чи на ринку | Процесорне зіставлення логістичних витрат прямо конкурують друг з одним підприємств із виявленням кращого досвіду                                  |
| Функціональний Бенчмаркінг             | Порівняння з визнаними лідерами у цій галузі та вибір оптимальної стратегії поліпшення управління логістичними затратами                                     | Вивчаються деякі підходи до управління логістичними витратами на провідних підприємствах галузі та пошук шляхів досягнення аналогічних результатів |

## Продовження Таблиці 1.3

| 1                         | 2                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                       |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішній<br>Бенчмаркінг | Компанія порівняла роботу підрозділів, залучених до управління логістичними витратами, щоб визначити можливості їх спільного успішного співробітництва | Компанія проводить дослідження роботи своїх підрозділів з управління логістичними витратами і виявляє чинники, що впливають на успішність її діяльності |
| Загальний<br>Бенчмаркінг  | Знайомство з досвідом підприємства із застосування нових методів управління логістичними витратами у інших галузях                                     | Одна компанія вивчає процес управління логістичними витратами іншої компанії, що працює в іншій галузі, та шукає способи покращення цього процесу       |

*Джерело: узагальнено автором на основі [13, 49]*

2) функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – ефективний інструмент зниження витрат за збереження якості виконання логістичних функцій. Метою даного методу в логістиці є пошук можливостей виконання функцій логістичної системи за оптимальної величини витрат і дотримання вимог, які пред'являються до якості та безпеки продукції / послуг. Основні форми функціонально-вартісного аналізу представлені у таблиці 1.4.

Процес проведення ФВА у логістичній діяльності здійснюється відповідно до наступних принципів:

- системний та функціональний походи;
- зниження витрат за збереження властивостей та якості продукції/послуг;
- принцип колективної роботи.

Таблиця 1.4 - Форми функціонально-вартісного аналізу

| № | Форма ФВА | Мета застосування                                                                                                                                                                       | Сфера використання                                                              |
|---|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Творча    | Пошук оптимальних технологічних рішень; встановлення граничних нормативів витрат на розробку виробничих об'єктів                                                                        | Стадія проектування (при проектуванні нової продукції на стадіях НДР та ДКР)    |
| 2 | Коригуюча | Визначити непотрібні витрати; визначити різницю між важливістю функцій для споживача та вартістю функцій, що надаються; Визначити резерви зниження витрат і підвищення якості продукції | Стадія виробництва (для вдосконалення освоєних та діючих об'єктів)              |
| 3 | Інверсна  | Пошук найефективніших умов використання об'єктів                                                                                                                                        | Стадія експлуатації (при пошуку нових сфер застосування продукції без її зміни) |

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Основою розробки алгоритму дій під час здійснення функціонально-вартісного аналізу, зазвичай, служить робочий план, представлений у стандарті DIN 69910 «Функціонально-вартісний аналіз . Поняття та методологія» (рисунок 1.4) [29].



Рисунок 1.4 - План проведення функціонально-вартісного аналізу відповідно до стандарту DIN 69910 [31]

Таким чином, використання функціонально-вартісного аналізу сприяє вирішенню комплексу економічних, технічних та організаційних проблем на підприємства [33, с . 291].

3) Стратегічний аналіз витрат, який фокусується на порівнянні вартісних позицій компанії та її конкурентів . В даному випадку аналіз заснований на дослідженні виробничо-збутового ланцюжка, який наочно демонструє процес формування вартості товару/послуги при переході від джерела сировини до кінцевого споживача .

Запропонований підхід дає можливість визначити ключові напрями, у яких можна виявити найбільшу різницю у величині витрат за поставку (пост-ланцюжок), виробництво (частина внутрішнього ланцюга) компанії та її конкурентів (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 - Заходи щодо досягнення оптимальної величини логістичних витрат у розрізі областей ланцюга створення цінності [34, с .88]

На рисунку 1.6 представлено загальний алгоритм проведення стратегічного вартісного аналізу .



Рисунок 1.6 – Загальний алгоритм проведення стратегічного вартісного аналізу [37]

4) Оптимізація логістичних витрат є ефективним інструментом раціонального зниження цих витрат, а також способом підвищення рентабельності та рентабельності підприємства [30, с . 158].

На основі його аналізу визначено комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію логістичних витрат, які зазвичай поділяються на дві групи залежно від того, що відбувається з логістичними витратами, пов'язаними із підприємством: зовнішніми та внутрішніми [38] .

Тому, заходи щодо оптимізації внутрішніх логістичних витрат підприємства можуть включати:

- підвищення рівня підготовки працівників шляхом навчання, підвищення кваліфікації та сертифікації;
- використання прогресивних методів винагороди (бонуси за досягнення та перевищення цілей);
- регулярний внутрішній аудит з подальшим визначенням резервів для покращення використання ресурсів підприємства;
- зменшення кількості підтримуваних акцій (у тому числі за рахунок

прискорення їх обігу);

- механізація та автоматизація процесів обробки та зберігання;
- поліпшення управління логістичними процесами (що також знижує витрати на старіння та виснаження запасів) [28, с . 49].

Заходи щодо оптимізації логістичних витрат, пов'язаних із взаємодією компанії з бізнес-середовищем, включають:

- переговори з постачальниками та покупцями, щоб встановити більш низькі продажні та роздрібні ціни, торгові субсидії;
- надання допомоги постачальникам та покупцям у досягненні нижчих витрат (розробка програм для корпоративних клієнтів, семінари, дилерські центри;
- допомога постачальникам та покупцям у досягненні нижчих витрат (бізнес-клієнти, семінари, програми розвитку дилерів);
- пошук дешевших альтернатив ресурсів;
- поліпшення координації діяльності компанії з постачальниками та споживачами у логістичному ланцюжку, наприклад, у галузі своєчасної доставки продукції, що знижує витрати на управління запасами, зберігання, складування, доставку;
- компенсувати збільшення вартості однієї ланки в логістичному ланцюжку за рахунок зниження вартості іншої ланки .

Рекомендації щодо зниження витрат на логістику, незалежно від джерела:

- пошук та скорочення тих видів діяльності (процедур, робіт, операцій), які не можуть створити додану вартість, шляхом аналізу та аналізу ланцюжка поставок;
- раціоналізація транспортних зв'язків (за рахунок оптимізації транспортних засобів та маршрутів) [27] ;

- використання сучасних інформаційних систем підвищення ефективності управління дорожнім рухом .

Отже, аналізуючи процес управління логістичними витратами, можна назвати такі особливості[21]:

1. Ефективність управління логістичними витратами залежить від якості планування та обліку, контролю, аналізу та розробки заходів щодо їх оптимізації.
2. Планування та облік логістичних витрат має здійснюватися комплексно: за функціональними напрямками та за окремими процесами та операціями.
3. При контролі логістичних витрат слід враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на їхню вартість.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК ПЛЮС УКРАЇНА»

#### 2.1. Характеристика логістичної діяльності ТОВ «Логістик Плюс Україна»

ТОВ «Логістик Плюс Україна» створено та експлуатується з метою отримання прибутку від комерційної діяльності. Клієнти можуть скористатися базовими та додатковими послугами:

Стандартні послуги:

- вантажні перевезення;
- перевезення небезпечних вантажів (ПММ).

Надання службового автотранспорту:

- легкового;
- легкового, підвищеної прохідності.

Надання транспорту для виконання технологічних операцій:

- вантажопідйомні механізми;
- техніка для будівництва доріг.
- надання автотранспорту муніципальним підприємствам.

Замовником послуг організації може стати будь-хто. Потенційний клієнт укладає договір із компанією, уточнюючи вид та обсяг послуг. Послуги, що надаються компанією, надаються індивідуально відповідно до укладеного договору на кожен вид послуг та вимагають одноразової оплати після завершення робіт.

ТОВ «Логістик Плюс Україна» укладає з клієнтом договір на транспортне обслуговування, у якому обумовлюються такі умови:

- обсяг робіт, наданих Замовником;

- транспортні маршрути;
- тип та марка необхідних транспортних засобів;
- стан та режим роботи автомобіля;
- охорона та безпека;
- своєчасна оплата наданих послуг;
- відповідальність сторін за порушення договірних зобов'язань .

Контракти зазвичай укладаються на один рік із подальшим продовженням або переглядом . Угода передбачає взаємні зобов'язання сторін . Зобов'язання сторін (ТОВ «Логістик Плюс Україна» та сторін) мають бути своєчасними та якісними транспортними послугами, що ґрунтуються на мінімальних ресурсах . Визначення зобов'язань сторін має забезпечувати чітку оцінку їхньої ефективності. Відповідальність має відображати: поділ між сторонами, необхідність створення сприятливих умов праці, а також вимоги національного та галузевого законодавства .

При наданні автотранспортних послуг компанія керується чинним законодавством у сфері автомобільного транспорту (статутом автомобільного транспорту).

Зона обслуговування:

Компанія здатна здійснювати автомобільні перевезення як по регіону, так і по всій Україні, і навіть поза Україною .

Організаційна структура управління підприємством у ТОВ «Логістик Плюс Україна» наступна – рисунок 2.1



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління підприємством у ТОВ  
«Логістик Плюс Україна»

Джерело: складено автором на основі [44]

Лінійно – функціональна структура управління – забезпечує такий поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні – консультувати, допомагати у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів. Кожен фахівець виконує конкретне, поставлене перед ним завдання. На кожного фахівця для підприємства є своя посадова інструкція [24].

Наприклад, бухгалтерія проводить розрахунки з постачальниками та бюджетом; фінансове планування подальшої роботи підприємства; моделювання різних варіантів зниження витрат та збільшення прибутку підприємства. Комерційний директор займається укладанням договорів купівлі-продажу; сприяє залученню нових постачальників-виробників обладнання, організації роботи з

постачальниками: подання заявок на продукцію, обробці претензій, організації інспекцій неякісних товарів, керівникам та контролерам, а також знайомить співробітників із новими законодавчими та нормативними актами.

Усі підрозділи компанії безпосередньо пов'язані з генеральним директором. Для кожного відділу ставляться конкретні завдання, які співробітники відділу вирішують самі, а також якісно та своєчасно виконують поставлені менеджером завдання. Правильне планування та організація роботи всіх підрозділів та всіх співробітників бізнесу сприяє успішному функціонуванню всього підприємства, досягненню цілей та завдань [50].

Основним аспектом бухгалтерського обліку на підприємстві є необхідність поділу витрат на міжнародні перевезення та послуги населенню, що ускладнює ведення бухгалтерського обліку. Необхідно окремо розрахувати витрати, пов'язані з будівництвом, визначити їхню вартість та надати послуги окремо. Необхідно також припустити, що для міжнародних перевезень діють пільги з ПДВ. Оплата в компанії здійснюється банківським переказом та касовим апаратом. Зробимо узагальнення основних економічних показників у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних показників ТОВ «Логістик Плюс Україна»

| Показники                         | 2020  | 2021  | 2022   |
|-----------------------------------|-------|-------|--------|
| Виручка, тис .грн .               | 41364 | 79250 | 131111 |
| Собівартість продажів, тис .грн . | 40679 | 75790 | 126387 |
| Чистий прибуток, тис .<br>грн .   | 433   | 2428  | 716    |

*Джерело: узагальнено автором на основі [Додаток А]*

За даними, наведеними у таблиці 2.1, можна зробити такі висновки. «Приріст виручки у 2021 р. порівняно з 2020 р. становив 37886 тис. грн. чи 91,59%. Потім приріст у 2022 р. порівняно з 2021 р. становив 51861 тис. грн.

чи 65,44%. Таким чином, за 2020-2022 р .р . цей показник збільшився на 216,97%. Отже, виручка ТОВ «Логістик Плюс Україна» продемонстрував позитивну динаміку .

## **2.2. Аналіз управління витратами на підприємстві ТОВ «Логістик Плюс Україна»**

Розглянемо існуючі організації транспортного обслуговування з урахуванням наведених вище даних .

2022 року ТОВ «Логістик Плюс Україна» уклало держконтракт на транспортні послуги . Організація ТОВ «Логістик Плюс Україна» була постачальником у першому державному договорі у сумі 29 890 000 грн . І ще 19 укладених договорів із різними компаніями . Усі договірні зобов'язання виконано на 100%. Обсяг наданих послуг становив 1536,2 тис . техніки на годину, або 602282,8 тис . грн (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура витрат на виконані послуги у ТОВ «Логістик Плюс Україна»

| Елемент витрат              | Сума, тис .грн |           |           |            | Структура витрат, % |        |            |
|-----------------------------|----------------|-----------|-----------|------------|---------------------|--------|------------|
|                             | 2020           | 2021      | 2022      | відхилення | 2020                | 2021   | відхилення |
| Змінні витрати              |                |           |           |            |                     |        |            |
| Матеріали                   | 3346,0         | 3456,0    | 3854,9    | -508,9     | 0,6                 | 0,67   | +0,07      |
| Запасні                     | 47621,4        | 47752,3   | 47895,4   | +274,0     | 8,37                | 8,48   | +0, 11     |
| Автошини                    | 7302,5         | 7352,3    | 7376,0    | +73,5      | 1,28                | 1,3    | 0,02       |
| Паливо, ПММ                 | 89910,0        | 90213,6   | 91432,8   | - 1522,8   | 15,81               | 16,06  | +0,25      |
| Разом                       | 143179,9       | 148774,2  | 150559, 1 | -2379,2    | 26,06               | 26,5   | +0,44      |
| Постійні витрати            |                |           |           |            |                     |        |            |
| Заробітна плата             | 24742, 1       | 24852,3   | 24933, 1  | - 191,0    | 33,47               | 33,43  | +0,01      |
| Відрахування із зар . плати | 7422,6         | 74521,2   | 7479,9    | -57,4      | 10, 11              | 10, 12 | +0,01      |
| Орендна плата               | 13012, 1       | 14562,4   | 15211,3   | -2300,3    | 3, 13               | 2,67   | -0,46      |
| Інші                        | 143696,3       | 143562, 1 | 143360,7  | - 163,9    | 26, 14              | 26, 15 | +0,01      |
| Податки                     | 6035,7         | 6231,2    | 6396,0    | +360,3     | 1,1                 | 1, 12  | 0,02       |
| Разом постійних             | 204909,3       | 203250,4  | 202331,0  | -2023,3    | 73,96               | 73,5   | -0,46      |
| Усього витрат               | 353039,2       | 352024,6  | 353440, 1 | +350,9     | 100                 | 100    | 100        |

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

З таблиці 2.2 видно, що для компанії за цей період вартість витрат на виробництво оцінювалася більш ніж на 350,9 тис . грн або на 0,7%, проте фактична вартість однієї автомобільної години зменшилася на 12,24 грн .

Максимальна перевитрата за статтею «Паливо та ПММ» 1522,8 тис . грн . чи 1,7%. За статтею «шини» перевитрата становила 73,5 тис . грн . або 1,01%, що пов'язано із зміною пробігу автомобіля . За статтею "матеріали" замість 3346,0 тис. грн . у 2020 році витрачено 3854,9 тис . грн ., збільшення склало в 2022 році

508,9 тис . грн . чи 15,2%. Крім того, перевитрата, що спостерігається за статтею «запчастини», склала 274,0 тис . грн . чи 0,58%. Необхідно враховувати, що на ефективність транспортного обслуговування впливає кількісний і якісний склад устаткування . За цей час орендоване обладнання було старим (працювало понад 8 років), тому витрата матеріалу на одиницю обладнання цієї групи збільшилась на 20% у 2022 році порівняно з 2020 роком . Зниження вартості цих проектів дозволить знизити частку застарілого обладнання в експлуатації . Перевитрата коштів за цими проектами, зумовлена збільшенням обсягів наданих транспортних послуг .

ТОВ «Логістик Плюс Україна» виплатило працівникам 24933, 1 тис . грн замість 24742, 1 тис . грн у 2020 році, що становить 0, 1%. За статтею «заробітна плата» у зв'язку із зміною фонду заробітної плати та чисельності персоналу було перевитрата коштів на 191,0 тис . грн .

Так, за статтею «відрахування із заробітної плати» відбулося збільшення на 57,3 тис . грн . чи 0, 1%.

Споживання електроенергії та тепла збільшилося через зміни у водопостачанні та тривалі низькі температури . Це призвело до перевитрати коштів за статтею "Інші витрати" в еквіваленті 163,9 тис . грн . або 0, 1% у 2022 році порівняно з 2020 роком .

Збільшення відбулося також за статтею «собівартість податку» 360,3 тис . грн . чи 5,97%.

Тільки за статтею «орендна плата» є заощадження у розмірі 2800.8 тис . грн . чи 15.2%.

Сума постійних витрат знизилася на 2028,3 тис . грн ., що відповідає 0,48%, а змінні витрати збільшилися на 2379,2 тис . грн . чи 1.61.

Для фіксованих витрат перевитрата відбувається у всіх проектах, крім «лізингових» проектів . При змінних витратах всі проекти також перевитратні через збільшення обсягу послуг.

Аналіз показав, що навіть незначні перевитрати за цими статтями видатків можуть призвести до зростання цін на транспортні послуги, що є

негативним фінансовим результатом за звітний період, тому додаткові кошти використовуються для компенсації цього фінансового результату.

Рационалізація використання бюджетних коштів організації визначається головним чином усуненням перевитрат, які є фактичними витратами на транспортні послуги у поточній економічній діяльності організації, тобто раціональним управлінням видатками бюджету. А також пошуком і використанням внутрішніх фінансових резервів організації для отримання додаткового прибутку та ефективнішого використання бюджету компанії.

Аналіз технічних показників компанії необхідний для подальшого вдосконалення організаційно-технічного рівня. Вирішальним чинником стабільної роботи є технічний стан автомобіля. Його стан оцінюється системою техніко-експлуатаційних показників, що характеризують кількість та якість виконуваних робіт [30, с. 122].

Основні технічні показники роботи ТОВ «Логістик Плюс Україна» за 2020-2022 рр. представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні технічні показники роботи ТОВ «Логістик Плюс Україна» за період 2020-2022 рр.

| Показники                                 | 2020 факт | 2021 Факт | 2022 |      | Відхилення |          |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------------|----------|
|                                           |           |           | план | факт | абсолютне  | відносне |
| 1 Середньо облікова кількість техніки, од | 9         | 9         | 10   | 11   | +2,0       | +0,28    |
| 2.КТГ                                     | 0,77      | 0,77      | 0,79 | 0,79 | 0,0        | 0,0      |
| 3 .КВП                                    | 0,54      | 0,54      | 0,54 | 0,53 | -0,01      | - 1,85   |

Продовження таблиці 2.3

| 1                                | 2       | 3       | 4       | 5        | 6      | 7     |
|----------------------------------|---------|---------|---------|----------|--------|-------|
| 4.Об'єм послуг, тис<br>м/год     | 1574,2  | 1566, 1 | 1503,2  | 1536,2   | +33,0  | +2,2  |
| 5. Загальний пробіг,<br>тис . км | 40298,3 | 40354,9 | 41152,3 | 41266, 1 | +113,8 | +0,28 |

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

З таблиці видно, що за цей час основні показники склали за обсягом послуг у машино-годинах - 102,2 %; за коефіцієнтом використання парку (КВП) – 98, 1 %; за валовим доходом - 100,4%.

Внаслідок потреб замовників та постійної зміни кількості перевезень фактичний загальний пробіг більше запланованого на 0,28 %, що становить 113,8 тис .км .

За рахунок збільшення тривалості робочого дня на лінії у зв'язку зі зміною фактичного обсягу роботи в ТОВ «Логістик Плюс Україна» відбулося перевиконання обсягу послуг.

У ТОВ «Логістик Плюс Україна» діє планово-попереджувальна система технічного обслуговування поточного ремонту рухомого складу, що забезпечує стабільну підтримку коефіцієнта технічної готовності (КТГ). У 2022 році КТГ машин не змінився, він становить 0,79.

Якщо рухомий склад не випускається повністю, транспортна схема виявляється під загрозою, що нерідко призводить до порушення робочого часу водіїв, порушуючи цим заплановані показники ремонту автопарку та створюючи непотрібні співвідношення відкритих коефіцієнтів, як показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Співвідношення коефіцієнта використання парку та коефіцієнта технічної готовності ТОВ «Логістик Плюс Україна»

| Показники                    | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення    |               | Темп росту<br>2021/2020, % |           |
|------------------------------|------|------|------|---------------|---------------|----------------------------|-----------|
|                              |      |      |      | 2020/<br>2021 | 2021/<br>2022 | 2020/2021                  | 2021/2022 |
| КВП                          | 0,54 | 0,54 | 0,53 | 0             | -0,01         | 100                        | 98, 15    |
| КТГ                          | 0,77 | 0,77 | 0,79 | 0             | 0,02          | 100                        | 102,60    |
| Співвідношення<br>КВП та КТГ | 0,70 | 0,70 | 0,67 | 0             | -0,03         | 100                        | 95,71     |

Джерело: складено автором на основі [5]

Як видно з таблиці 2.4, у 2022 році КВП був меншим за цей показник у 2020 році . Залежно від співвідношення коефіцієнта технічної готовності та коефіцієнта використання автомобільного парку спостерігається зниження показників, при цьому розрив між ними залишається невеликим .

Показник КТГ у 2022 році зріс на 2,6% порівняно з показником 2020 року .

Можливі варіанти ситуації, що склалася: простої в очікуванні ремонту, відсутність запасних частин, наявність днів активації, пов'язаних з кліматичними умовами, відсутність роботи замовника в результаті відмови від планового обсягу робіт з дефіцитом бюджету їх транспортного обслуговування .

Виявити ймовірність підвищення КВП можна при аналізі балансу машино-днів (табл .2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз балансу машино-днів ТОВ «Логістик Плюс Україна» за 2020-2022 роки .

| Показники                          | 2020  | 2021  | 2022  |       | Відхилення |          | % виконання |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|----------|-------------|
|                                    |       |       | план  | факт  | абсолютне  | відносне |             |
| Середньооблікова кількість техніки | 9     | 9     | 10    | 11    | +2         | +0,28    | 99,7        |
| Машино-дні у господарстві          | 60785 | 60789 | 64260 | 63564 | -696       | -0,26    | 99,7        |
| Машино-дні у роботі                | 38826 | 39853 | 42014 | 39539 | -2475      | - 1,74   | 98,3        |
| Машино-дні в простой               | 20745 | 20777 | 22246 | 24025 | - 1779     | +1,46    | 101,5       |
| в тому числі:                      |       |       |       |       |            |          |             |
| а) у технічно несправному стані    | 15625 | 15683 | 15795 | 15876 | 281        | +0, 15   | 100, 1      |
| з них:                             |       |       |       |       |            |          |             |
| - у ремонті                        | 3012  | 3148  | 5795  | 2978  | -817       | -5,05    | 95,0        |
| - в очікуванні ремонту             | 532   | 535   | 0     | 898   | +368       | 0        | 0           |
| б) у справному стані - всього      | 5080  | 5094  | 7651  | 9949  | -855       | +2,55    | 102,6       |
| з них:                             |       |       |       |       |            |          |             |
| - вихідні та святкові              | 539   | 538   | 651   | 748   | -203       | -3,8     | 96,2        |
| - Відсутність роботи               | 974   | 980   | 0     | 1426  | +426       | 0        | 0           |
| - атовані дні                      | 579   | 576   | 0     | 775   | -775       | 0        | 0           |

Джерело: складено автором на основі [5]

У 2022 році порівняно з плановими показниками кількість днів роботи автомобіля на холостому ході збільшилась на 1,46%. При порівнянні двох років

усі показники демонструють динаміку зростання. Фактичний час простою обладнання у хорошому стані перевищив планове значення на 2,55% через відсутність роботи та наявність активних, святкових та вихідних днів. Це означає, що у підприємства простої автомобілів.

Для здійснення виробничої діяльності та виконання договірних зобов'язань ТОВ «Логістик Плюс Україна» у 2022 році уклало договір оренди авто техніки, що складається із 2 одиниць. Середній вік парку, що орендується, - 10,7 років.

Порівняно з 2021 роком кількість автомобілів збільшилась на 2 одиниці. Зміни у нормах цих витрат і доходів наведено у таблиці 2.6. Ці техніко-економічні показники для транспортних компаній є дуже важливими.

Таблиця 2.6 – Темпи зростання прибуткової ставки та собівартості за 2020 – 2022 рр. ТОВ «Логістик Плюс Україна»

| Показники         | 1 машино-час |        |        |               | 1 тонна вантажу |       |       |                  |
|-------------------|--------------|--------|--------|---------------|-----------------|-------|-------|------------------|
|                   | 2020         | 2021   | 2022   | темп<br>росту | 2020            | 2021  | 2022  | темп<br>росту, % |
| Прибуткова ставка | 429,89       | 421,32 | 418,89 | 97,4          | 36,81           | 36,93 | 37,11 | 100,8            |
| Собівартість      | 418,04       | 420,01 | 425,8  | 101,9         | 35,78           | 35,97 | 36,23 | 101,3            |

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Таблиця 2.6 показує, що прибуткова ставка за аналізований період знизилася, з 429,89 грн. у 2020 році до 418,89 грн. на 1 машино-годину у 2022 році, що є негативним моментом у діяльності компанії.

Собівартість збільшилась за період, що розглядається, і в 2022 році склала 425,8 грн. за 1 машино-годину, що на 1,9% більше, ніж у 2020 році.

Отже, можна узагальнити отримані результати висновками та визначити проблеми у роботі ТОВ «Логістик Плюс Україна»:

Головна проблема у ТОВ «Логістик Плюс Україна» старіння автомобільного парку, через що відбувається збільшення витрат за ремонт автомобілів .

Швидкість заробітку автомобільного парку за годину знизилася, а ось швидкість заробітку на тонну вантажів збільшилася, що є позитивним фактом фінансового результату . Збільшення вартості однієї години роботи автомобіля є негативним моментом і свідчить про перевитрату матеріальних та трудових ресурсів підприємства, а також зниження ресурсів для збільшення обсягів робіт з розвитку автомобільного транспорту та виробництва . Збільшення вартості тонни вантажу для компанії вкрай не вигідне, оскільки потребує додаткових матеріальних та трудових ресурсів.

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що вартість обслуговування автопарку ТОВ «Логістик Плюс Україна» зростає, тому компанії доводиться збільшувати вартість послуг, що негативно позначається на конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг .

### **2.3. Оцінка стану логістичної системи**

Існує кілька основних концепцій функціонування компанії ТОВ «Логістик Плюс Україна»:

- концепція «від дверей до дверей»;
- концепція ЛІТ;
- надання послуг з крос-докінгу;
- митне брокерство .

Також компанія пропонує для своїх клієнтів широкий спектр послуг із доставки вантажу до пункту призначення [14] . Характерні послуги для автомобільних та залізничних перевезень полягають у наступному .

#### **1. Залізничні перевезення**

1.1. Залізничні перевезення – чудове рішення за необхідності перевезення вантажу окремим вагоном, групою вагонів чи повним поїздом . ТОВ «Логістик Плюс Україна» організовує експедирування залізницею від станції

відправлення до станції призначення, а також з можливістю забору вантажу зі складу відправника до одержувача .

#### 1.2. особливості [42] :

- високий рівень при визначенні потреб бізнесу, що дозволяє прискорити процес та запропонувати кращий варіант, що максимально підходить для бізнесу клієнта;

- чудова якість при доставці вантажів своєчасно та у відмінному стані;
- широкий перелік обладнання для організації найкращого сервісу;
- високий рівень збереження вантажу;
- організація митного оформлення .

#### 2. Автомобільні перевезення Cold Chain.

ТОВ «Логістик Плюс Україна» – це спеціальна послуга з транспортування вантажів дрібними партіями (LTL) із забезпеченням контролю та підтримання необхідного температурного режиму . Послуга діє на всій території Європи та розроблена для задоволення вимог компаній, що працюють у сфері охорони здоров'я, до температурного режиму, безпеки та обробки вантажів . Послуги ТОВ «Логістик Плюс Україна» включають операції з транспортування охолоджених (2-8°C) і не вимагають спеціальних умов зберігання (15-25 °C) продуктів[43] .

Послуги COLDCHAIN включають:

- послуги з консолідації дрібних відправлень (LTL);
- послуги з транспортування охолоджених (2-8°C) продуктів, що не потребують спеціальних умов зберігання (15-25°C);
- високоякісну обробку вантажів та високий рівень безпеки;
- контроль безпеки та температури через GPS-системи;
- відвантаження та доставку відповідно до графіка;
- стислі терміни виконання замовлень;
- централізований облік та управління;
- відстеження руху вантажів в онлайн-режимі;
- запис даних про температуру .

Щодо послуг з транспортування специфічних вантажів, то компанія

здійснює доставку:

- збірних вантажів (LCL);
- контейнерних Вантажів (FCL);
- генеральних та великогабаритних;
- великовагових вантажів .

Збірні вантажі – це спільне відправлення партії вантажів загальним маршрутом, але адресованих різним одержувачам . Найчастіше збірні вантажі перевозяться одним транспортним засобом .

Доставка збірних вантажів зазвичай складається з наступних етапів .

Спочатку вантаж перевозять зі складу компанії-експедитора (склад консолідації).

Потім його поєднують з аналогічними партіями вантажів, що належать різним відправникам .

А пізніше, після ретельного огляду, пакування та підготовки, необхідних для вантажоперевезення документів, збірний вантаж може вирушати до вантажоодержувача .

Збірні вантажі будуть доставлені різним одержувачам у строго обумовлені терміни, а відправник у результаті значно заощадить на транспортуванні .

Під час мандрівок торгових караванів по різних країнах доставка роздрібних товарів різним людям була звичайною справою . Таким чином, доставка збірних вантажів широко використовувалася ще задовго до появи залізничного та автотранспорту .

Для доставки таких вантажів ТОВ «Логістик Плюс Україна» використовує власну мережу . Так як компанія є великою, її масштаби дозволяють забезпечити рентабельну консолідацію та послуги з угруповання вантажів для замовника в усьому світі . Стабільні графіки руху, чіткий графік відправлення та надходження вантажів, чіткий транзитний час дозволяють компанії посилювати свої позиції на

ринку логістичних послуг . Також компанія надає високий рівень сервісу доставки вантажу, включаючи митне оформлення та страхування вантажу .

Компанія починає свою роботу з детального аналізу поставленого транспортного завдання для того, щоб визначити найбільш ефективний та оптимальний вид транспортування вантажу та, виходячи з цього, пропонує послуги з транспортування вантажу повними контейнерами або у складі збірних контейнерів . Міцні агентські взаємини з провідними морськими лініями дозволяють здійснювати доставку в необхідні терміни і пропонувати найбільш вигідний варіант проходження вантажу . [33, с.291]

Що стосується складського зберігання продукції, то послуги компанії ТОВ «Логістик Плюс Україна» в області складського зберігання не обмежуються тільки зберіганням продукції, а також включають упаковку, індивідуалізацію та передпродажну підготовку . Від створення збірних комплектів, упаковки під брендом замовника, виготовлення на замовлення, відстрочення відправки, комплектування, завдання циклів до передпродажних заходів у всіх галузях – компанія здійснює зниження витрат, зменшення товарних запасів та забезпечення кращого співвідношення попиту та пропозиції .

Виконання цих послуг за місцем зберігання продукції клієнта заощаджує кошти та прибирає зайві ланки в ланцюзі постачання . Відсутність тимчасових витрат за доставку продукції до місця упаковки означає, що клієнт зможе зменшити час задоволення запиту замовників і скоротити обсяг товарних запасів . Завдяки тому, що ТОВ «Логістик Плюс Україна» бере на себе виконання цих робіт, клієнти можуть отримати високий рівень обслуговування, який очікується від роботи з лідерами у сфері контрактної логістики . З усього вищесказаного, можна дійти висновку у тому, що ТОВ «Логістик Плюс Україна» - один із світових лідерів у сфері доставки вантажів, логістичного сервісу, складських послуг й у просуванні інновацій у сфері логістики [20] .

ТОВ «Логістик Плюс Україна» активно розвивається та займається пошуком нових рішень у галузі логістики . Одним із останніх нововведень у ТЛС

компанії є глобальна кампанія з «простоти доставки» . Суть цієї кампанії полягає в тому, що компанія повністю бере на себе відповідальність за перевезення, зберігання та експедирування вантажу автомобільним транспортом, тоді як клієнт може в будь-який зручний для нього час отримати інформацію про пересування його вантажу[40] . Відстеження відбувається за допомогою супутникових систем .

Супутникова система (диспетчерські системи управління транспортом) для автомобільного транспорту – це супутникова система транспортного зв'язку та контролю за вантажоперевезеннями, яка забезпечує високонадійний та зручний двосторонній текстовий зв'язок диспетчера з усіма своїми водіями у будь-якій точці України та Європи у будь-який час доби, а також постійне спостереження їх рухом картою автошляхів на екрані комп'ютера і телеметричний контроль стану вантажу .[36]

Таким чином, транспортно-логістична система ТОВ «Логістик Плюс Україна» відповідає світовим стандартам якості логістичних послуг .

Вона вирішує такі завдання щодо організації перевезень вантажів, такі як [52] :

- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів;
- виконання існуючих планів перевезень;
- повне задоволення потреб замовників у автомобільних перевезеннях;
- раціональне використання транспортних засобів, підвищення продуктивності праці, мінімізація транспортних витрат;
- систематичне отримання доходу .

З метою більш детального розгляду складського обліку варто розбити цикл, який проходить вантаж на три частини: надходження на склад, зберігання та вихід зі складу .

Цикл складської обробки вантажу починається з надходження заявки від клієнта . Менеджери WMS-системи приймають рішення про день і час прийому товару відповідно до очікуваної завантаженості . Фізично він починається з прибуття транспортного засобу, в якому знаходиться даний вантаж, на територію складу .

Після прибуття водій ТЗ направляється до приміщення, з'єднаного вікнами з групою обліку складських операцій (ГОСО). Там водій передає пакет документів оператору ПК. В даний пакет входять: посвідчення особи водія, довіреність від перевізника, товарно-транспортна накладна (ТТН) або міжнародного (CMR) зразка, транспортна накладна (ТН), копія вантажної митної декларації (ВМД) (якщо застосовується). Оператор перевіряє відповідність зазначеної в документах адреси та найменування одержувача вантажу фактичною. У разі проходження перевірки оператор реєструє дату та час подання документів.

Далі звертається до менеджера WMS-системи для перевірки запланованого часу приходу машини. Якщо фактичний час відповідає плану – автомобіль одразу береться до обробки. Якщо ні – вирушає до паркувальної зони для очікування своєї черги.

В рамках початку приймання WMS-система видає завдання на термінал збору даних (ТЗД) одного з комірників. Він візуально оцінює, чи є сліди проникнення в кузов ТЗ. Якщо ні – перевіряє наявність та цілісність пломб (однієї або кількох), потім звіряє їх номери та робить фотографії автомобіля (ззаду та спереду так, щоб було видно реєстраційний номер) та пломб.

Перед початком операцій безпосередньо з вантажем комірник зрізає пломбу в присутності водія ТЗ. Потім останній відкриває двері товарного відсіку, стикає автомобіль з доком і ставить противідкатні «черевики». Комірник зсередини приміщення складу робить фотографії дверного отвору, внутрішнього приміщення та, у разі пошкодження вантажу, відбракованої продукції.

Надалі, процес може розвиватися у двох напрямках: вивантаження з ТЗ може бути ручне, що проводиться силами комірників, або механізоване, з використанням техніки. Призначення виконавців відбувається через WMS-систему.

Ручне вивантаження відбувається, якщо товар прийшов у непалетованому вигляді, до нього часто вдаються для збільшення обсягу продукції, що перевозиться. Проводячи розвантаження, комірники збирають продукцію на

палетах у зоні експедиції у чітко регламентованій кількості . Після досягнення необхідного обсягу, вантаж замотують стрейч-плівкою (пластикова плівка, що розтягується) Також, на кожен сформований палет наклеюється штрих-код для його ідентифікації системою .

Механізоване вивантаження відбувається, якщо товар прийшов у палетованому вигляді . Призначені WMS-системою оператори техніки переміщують палети в зону експедиції, де на них наклеюються штрих-коди.

За відсутності розбіжностей між фактичним обсягом прийнятої продукції та заявленим у документах оператор завіряє цей факт у всіх копіях документів і повертає їх водієві, залишаючи собі по одній копії . Після обробки документів палети з вантажем переміщуються до зони відвантаження .

Після вивантаження WMS-система визначає виконавців для переміщення продукції із зони відвантаження до зони зберігання . Очевидно, що вони обираються серед операторів підйомно-транспортної техніки . Система також вибирає комірку для кожного з палетів на основі того, які з них є вільними .

Оператор сканує штрих-код, розміщений на палеті, перевозить і встановлює вантаж у комірку, а потім сканує штрих-код комірки. Таким чином, WMS-система закріплює конкретний товар за конкретним осередком . Далі можливі маніпуляції з продукцією для виконання операцій маркування або інших додаткових послуг .

#### 4. Обробка вантажів, що виходять

Вихід вантажу зі складу також починається з подання клієнтом заявки на відвантаження, із зазначенням конкретних деталей, наприклад партії . Менеджери WMS-системи реєструють заявку та призначають дату та час . Процес в цілому аналогічний тому, що відбувається при обробці вантажів, що входять, тільки в зворотному порядку .

### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «ЛОГІСТИК ПЛЮС УКРАЇНА»

### 3.1. Формування перспективних напрямків управління логістичними витратами

У практиці міжнародних підприємств, організацій та корпорацій для оптимізації логістичних витрат активно застосовується віртуалізація бізнесу . Для сучасного бізнесу концепція віртуальних підприємств має значення . Віртуалізація використовується як великими підприємствами, і малими і, середніми підприємствами. Участь компанії у віртуальному просторі є одним із головних факторів підтримки та підвищення рівня доходів та конкурентоспроможності на сучасних та майбутніх ринках. Зазначають, що концепції віртуального підприємства на практиці можуть бути різними: від онлайн-платформи до повномасштабної виробничо-логістичної системи, в якій веб-представництво є сполучною ланкою між покупцями, продавцями та виробниками . Насправді концепції віртуальних підприємств відрізняються одна від одної як організаційним і функціональним змістом, так і типами використовуваних інформаційних технологій .

Функцію контролю отримує як постачальник, так і покупець . Забезпечивши покупця можливістю контролю над усіма стадіями логістичних операцій, підвищується ступінь довіри та зміцнюється впевненість у покупці у тому, що здійснення віртуального бізнесу є ефективним та надійним .

До систем міжнародного контролю за логістичними операціями можна Віднести [53] :

- супутниковий зв'язок (наприклад, GPS);
- стільниковий зв'язок та бездротові системи передачі даних;

- автоматична система розпізнавання;
- електронні системи обміну інформацією та Інтернет .

Слід зазначити, що складність економічної діяльності підвищує роль логістичних операцій та призводить до необхідності поліпшення, отже, і віртуалізації логістики, за рахунок чого зростає призначення логістичних процедур і виникає необхідність поліпшення логістики, тобто приведення їх у віртуальний світ . Завдяки сучасним, кращим та оптимальним технологіям вивчається та вдосконалюється технологія транспортування та перевезення товарів . На думку багатьох експертів, споживач виявляє велику лояльність і розуміння до продавця, якщо він (споживач) має здатність контролювати і знати, як і на якій стадії знаходяться логістичні операції . Клієнт може отримати таку інформацію кількома способами, зазначеними вище . Можна зробити висновок, що компанія, яка використовує Інтернет, в якій клієнт не обмежений за часом і місцем, тобто вантаж може відстежуватися цілодобово, має значну перевагу перед компаніями, що конкурують, які не надають такі послуги [54] .

Потенціал для використання в логістиці та аутсорсингу видається цікавим . Аутсорсинг у логістиці – це передача логістичних процесів третій стороні . Останнім може бути або одна компанія, або група компаній . Суть цієї послуги полягає у зниженні витрат компанії на здійснення постачання продукції за рахунок залучення одного або кількох кваліфікованих фахівців – операторів логістики .

Однак практичне використання вищевказаних сучасних інструментів для управління витратами на логістику неможливе без використання підходів, які використовуються у західному обліку та звітності .

Методи обліку витрат, використовувані в Україні, мають низку недоліків і можуть застосовуватися лише за певних умов та напрямів виробництва . Використання цих методів не дозволяє використовувати західні підходи та концепції для оптимізації витрат на логістику .

Розвиток інноваційної сфери економічної діяльності, такої як віртуальна логістика, є актуальним, оскільки відкриває перспективи для розвитку та створення сучасних підприємств, які ще не зайняли вакантних ніш на ринках, але прагнуть і гідні їх зайняти [32]. Глобалізація, все більш захоплює український інформаційний простір, розширення потреб клієнтів, які тепер мають бути задоволені якнайшвидше, всі ці фактори стають основою віртуальної конкуренції.

По суті, розвинена структура віртуальної логістики сприймається як фундаментальна комерційна перевага. Отже, електронне підприємство, що виходить на ринок, схильне до глобалізації та багатьох подібних факторів та всіх його атрибутів, має адаптуватися до сучасних вимог та умов навколишнього середовища, тобто до середовища Інтернету. У нинішній світовій економіці самий «енергійний гравець» стає успішним і прибутковим, а компанія, що виходить на ринок, могла прогнозувати свою прибутковість лише за рахунок доступного капіталу або вже витраченого. Життєвий цикл підприємства не тривав десятиліттями, і багато великих компаній, не пристосовуючи до довкілля, перестали існувати. У сучасних умовах успіху досягають компанії, які розробляють свою стратегію на основі тимчасових перспектив, тобто стратегії своєчасності[41].

Таким чином, компанія знаходить звичайних клієнтів, яким цікава співпраця і тому її вантажообіг та прибутковість зростають. Через те, що багато підприємств і компаній ознайомлюються з Інтернетом, вони можуть доповнити і оновити список послуг, що надаються ними, без зайвих витрат і витрат.

Тож слід забезпечити подальший розвиток аутсорсингу (удосконалення процесів, підвищення сервісу для клієнтів, автоматизацію, оновлення активів) за рахунок економічного ефекту, що отримує підприємство, без залучення додаткових інвестицій.

Проведене дослідження показало, що загалом логістична діяльність ТОВ «Логістик Плюс Україна» організована на досить хорошому рівні. Однак і в цій

системі було виявлено ділянки, які можна покращити, для більш ефективної роботи . Найбільше коригування потрібно у системі розподільчої логістики, тому вдосконалення логістичної діяльності компанії пропонується розпочати з оптимізації процесу формування маршрутів поставок з розподільчого центру .

Це означає, заміну кадрів в логістиці компанії . Я пропоную відмовитись від експедиторів в компанії, які займаються отриманням товару, в пріоритеті гарантують доставку товару .

Заміною для такого стануть експедитори - це посадові особи, які за дорученням замовника забезпечують транспортування вантажів за призначенням . Ми перекваліфікуємо водіїв до експедиторів, вони зможуть більше впливати на контроль якості товару, бо будуть контролювати його при видачі та отриманні, матимуть більше можливостей співпраці з іншими відділами чи замовниками, бо отримають можливість та повноваження для оцінки замовлення, через роботу з аутсорсинговими компаніями.

При введенні такого покращення, ми скоротимо штат логістів компанії, робота логістів буде полягати в тому, щоб робити загальний маршрут та деталі доставка, а не повний контроль кожної дороги, якою буде їхати водій .

Крім того, результати такої перекваліфікації сприятимуть утриманню професійних кадрів на підприємстві, зниженню матеріально-технічних витрат, підвищенню продуктивності праці та, як наслідок, підвищенню фінансово господарської діяльності підприємства .

В основному водії позитивно сприймали ідею, про підвищення кваліфікації . Для них це вигідно фінансово та комфортніше, оскільки вони підвищують свою кваліфікацію в нашій компанії, що позитивно впливатиме на їх кар'єри .

Розглянемо зміни, переваги та недоліки пропозицій, які вони принесуть компанії, у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Вплив пропозиції на компанію

| Зміни                                         | Переваги                                                                                                                                              | Недоліки                                                                |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Поєднання функцій експедиторів з водіями      | В даний час вантаж супроводжують як водій, так і експедитор . Буде лише 1 експедитор                                                                  | Тимчасові втрати в ефективності роботи                                  |
| Зменшення робочого штату                      | Зменшені витрати на працівник, при однаковій ефективності                                                                                             | Витрати на адаптацію персоналу                                          |
| Більша співпраця з аутсорсинговими компаніями | Зменшення витрат на логістику зі сторони нашої компанії . Більше логістикою будуть займатись компанії, які співпрацюють з нами чи компанія замовник . | Зменшення контролю над маршрутом з нашої сторони                        |
| Підвищення кваліфікації працівників           | Зменшить текучість кадрів, підвищить їх кваліфікацію . Це позитивно впливатиме на компанію, зменшить витрати на навчання та рекрутування нових людей  | Збільшить витрати на працівників, оскільки вони виконують більше роботи |

*Джерело: складено автором*

Пропозиції полягають у скороченні витрат на оплату праці, шляхом об'єднання позицій водіїв як експедитори . Нині у ТОВ «Логістик Плюс Україна» працюють чотири експедиторські компанії .

Це все є додатковими витратами підприємства, на які йдуть непотрібні витрати, через неорганізованість компанії. Цих витрат можна уникнути, що збільшить прибуток та зменшить витрати компанії та ресурсів.

### 3.2. Економічне обґрунтування ефективності пропонованих заходів управління логістичними витратами ТОВ «Логістик Плюс Україна»

Економічна ефективність використання аутсорсингу забезпечується, якщо вартість аутсорсингу ТОВ «Логістик Плюс Україна» нижче, ніж витрати ТОВ «Логістик Плюс Україна» на виконання даного виду робіт (послуг) самостійно.

Розрахунок вартості аутсорсингу. Кількість водіїв – 9 осіб, кількість робочих годин – 165 годин. При розрахунку заробітної плати водіїв враховуємо, що для цих категорій працівників розраховуються чотири вихідні дні на місяць. Середня тарифна ставка для працівників складе 52 грн, тоді фонд заробітної плати складе 9568,42 тис. гривень, а соціальний внесок складе 287, 1 тис. грн.

Покажемо розрахунок вартості аутсорсингу.

Річний фонд робочого часу працівників розраховується за такою формулою:

$$\text{ФРЧ} = (Дк - (Дв + Дс + Двід + Ддерж + Дв + Дінші)) \times Тн,$$

де Дк – 365 днів – число календарних днів на рік;

Дв - 100 днів - кількість вихідних днів на рік;

Дс – 7 днів – кількість святкових днів на рік;

Двід - 36 - дні чергової відпустки;

Ддерж- 2 - дні неявок у зв'язку з невиконанням державних обов'язків (приймається 0,5 - 1% від Дк);

Дв - 10 - дні неявок через хворобу (приймається 3% від Дк);

Дінші - 12 - дні інших неявок (додаткова відпустка за безперервний стаж роботи);

Тн - 10 годин - тривалість робочого дня [33, с .295].

$$\text{Тоді ФРЧ} = (365 - (100 + 7 + 36 + 2 + 10 + 12)) \times 10 = 1980 \text{ (год)}.$$

Приймаємо змінний режим роботи (3 через 3), виходить по два водії на 1 автомашину. При розрахунку кількості водіїв необхідно враховувати коефіцієнт, що включає відпустки, лікарняні, учнівські відпустки, рівний 1,2.

Чисельність водіїв дорівнює:

$$N = 9 \times 2 \times 1,2 = 22 \text{ (осіб).}$$

Кількість відпрацьованих годин на місяць розраховується за формулою :

$$Ч = \frac{\Phi P Ч}{12}$$

$$Ч = 11980 / 12 = 165 \text{ (год)}$$

ПН - преміальні та надбавки (70 % від ТЧ);

Рк - районний коефіцієнт дорівнює 30%;

Рн - районна надбавка дорівнює 30%;

Під час розрахунку заробітної плати водіїв слід враховувати, що чотири дні на місяць у працівників цих категорій нараховуються як вихідні дні .

Середня тарифна ставка працівників дорівнює 52 грн ., Тоді:

$$\Phi O П = ((52 * 165 + 0 + (52 * 165 * 0,7)) * 1,6) * 22 = 9568,42 \text{ (тис . грн .)}$$

Середньомісячна заробітна плата дорівнює:

$$ЗПс = 9568,42 / 410 = 23,338 \text{ (тис . грн .)}$$

Відрахування на соціальні потреби становитимуть (22% - встановлений відсоток державними органами):

$$Всоц = 9568,42 * 22\% = 2871 \text{ (тис . грн .)}$$

$$З (2гр .) = 22 * 38,7 + 107 * 15 + 22 * 4,86 = 2563 \text{ (тис . грн .)}$$

$$\text{Сума виплат на відпустки співробітників} = 22 * 38,7 = 851$$

$$\text{Сума виплат за ненормований робочий день} = 107 * 15 = 1605$$

$$\text{Одноразові додаткові премії} = 22 * 4,86 = 107$$

Проведемо розрахунок витрат за третьою групою .

$$З (3гр .) = 9,55 * 376 + 4,9 * 200 = 4416,64 \text{ (тис . грн .)}$$

$$\text{Затрати на закупівлю спецодягу} = 9,55 * 22 = 210$$

$$\text{Пільги та компенсації} = 4,9 * 200 = 980 \text{ »[46].}$$

Покажемо оцінку ефективності від аутсорсингу у діяльності ТОВ «Логістик Плюс Україна» за звітний 2022 рік та плановий 2023 рік наведено нижче у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Логістик Плюс Україна» до та після проведених заходів

| Показник                                            | Значення показника, тис .грн |         | Економія        |
|-----------------------------------------------------|------------------------------|---------|-----------------|
|                                                     | До                           | Після   |                 |
| 1                                                   | 2                            | 3       | 4               |
| 1. Виручка                                          | 131 111                      | 131 111 | 3352,14 тис.грн |
| 2. Витрати за звичайними видами діяльності          | 126 387                      | 123035  |                 |
| 3. Прибуток (збиток) від продажу                    | 4724                         | 8145    |                 |
| 4. Інші доходи та витрати, крім відсотків до сплати | 709                          | 709     |                 |
| 5. ЕВІТ (прибуток до сплати відсотків та податків)  | 859                          | 4882    |                 |
| 6. Чистий прибуток (збиток)                         | 716                          | 4168    |                 |

*Джерело: узагальнено автором на основі [Додаток Б]*

Після впровадження аутсорсингу відбулося значне зростання прибутку та економічного результату за рахунок зниження логістичних витрат та сума економії склала 3352,14 тис . грн ., що є доцільним рішенням .

Економічна ефективність перекваліфікації водіїв забезпечується, якщо витрати ТОВ «Логістик Плюс Україна» нижче, ніж витрати ТОВ «Логістик Плюс Україна» на виконання даного виду послуг самостійно експедиторами .

Розглянемо ефективність заходу-зниження витрат на оплату праці водіїв, поєднуючи посаду експедитора . Максимальна сума доплати водія становить 13 тисяч грн . Нині зарплата експедитора становить 27 тис . грн .

Динаміка витрат на заробітну плату та відрахування на соціальні потреби представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Динаміка витрат на заробітну плату та відрахування експедиторів ТОВ «Логістик Плюс Україна», тис . грн .

| Показники                                                                    | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Витрати на заробітну плату та відрахування на соціальне страхування – всього | 1625 | 1686 | 1698 |
| В тому числі                                                                 |      |      |      |
| - заробітня плата                                                            | 1248 | 1295 | 1304 |
| - відрахування на соціальне страхування                                      | 377  | 391  | 394  |

*Джерело: складено автором*

У динаміці протягом трьох років видатки на зарплатню і відрахування на соціальне страхування експедиторів зросли з 1625 тис . грн . у 2020 р . до 1698 тис.грн. 2022 р .

Доплату планується здійснювати п'ятьом водіям . Отже, додаткові витрати на суміщення функцій складе:

$$13 \text{ тис . грн .} * 5 \text{ водіїв} * 12 \text{ місяців} = 780 \text{ тис . грн .}$$

Відрахування на соціальне страхування становлять 22% від фонду заробітної плати:

$$780 \times 22\% = 235,56 \text{ тис . грн .}$$

Загальні витрати на суміщення функцій експедиторів водіями становитимуть:

$$780 + 235,56 = 1015,56 \text{ тис . грн .}$$

Економія витрат дорівнюватиме:

$$1698 - 1015,56 = 682,44 \text{ тис . грн ..}$$

Порівняння ефективності дивитись у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Ефективність заходи щодо суміщення функцій експедиторів водіями у ТОВ «Логістик Плюс Україна», тис . грн .

| Показники                                                                                  | Значення, тис .грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Заробітна плата з відрахуваннями на соціальне страхування експедиторів до запровадження    | 1698               |
| Доплати водіям з відрахуваннями на соціальне страхування за суміщення функцій експедиторів | 1015,56            |
| Економія логістичних витрат                                                                | 682,44             |

*Джерело: складено автором*

Економія логістичних витрат від суміщення функцій експедиторів водіями становитиме 682,44 тис . грн . Економію логістичних витрат принесе перекваліфікація водіїв на експедиторів .

Проте, потрібно розрахувати витрати на перекваліфікацію водіїв в експедиторів . У розрахунку є 5 водіїв і таким чином 5 експедиторів, бо експедитор завжди супроводжує водія .

Витрати на перекваліфікацію . Ми не будемо втрачати прибуток і відправляти всю групу з 5 водіїв на перекваліфікацію . Будемо поступово відправляти по 1 водію на курс .

Усі умови проведення курсу будуть розглянуто в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Проведення курсу перекваліфікації в експедиторів для компанії ТОВ «Логістик Плюс Україна» .

| Показники                           | Стандартний курс перекваліфікації | Розділений курс для компанії |
|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Загальний час курсу, год            | 9                                 | 9                            |
| Витрати на курс за курс тис . грн . | 3000                              | 9000                         |
| Кількість днів                      | 1                                 | 9                            |

*Джерело: складено автором*

Виходить, що перекваліфікація на 1го працівника, без втрат в ефективності роботи, вийде у 9 тис .грн ..

Таким чином, сумарні витрати на перекваліфікацію 5 водіїв:

$$\text{Перекваліфікація} = 5 * 9000 = 45000 \text{ грн}$$

Оскільки ми навчаємо 1 водія до . 3 тижнів, щоб не зменшувати ефективність логістичної діяльності, ми все одно витрачаємо кошти на експедиторів . Загалом кваліфікація команди буде тривати до 5 місяців, 9 обраних дат на 1 людину .

Можливі додаткові роботи з працівниками, буде доданий додатково за вартістю 1 тис .грн за 1 годину допрацювань .

На даний момент виділимо 9 курсів на 5 людей для можливих допрацювань,  
що становить 9 тис .грн .

Розрахуємо витрати на експедиторів які будуть в нас працювати цей час:

$$27000 * 5 = 135000$$

$$27000 * 4 = 108000$$

$$27000 * 3 = 81000$$

$$27000 * 2 = 54000$$

$$27000 * 1 = 27000$$

Поступово відмовляючись від одного експедитора на місяць, ми витратимо:  
Сумма витрат на експедиторів за 5 міс . буде 405000 грн .

Витрати під час перекваліфікації з усіма витратами дивитись у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Сумарна витрати під час плану кваліфікації ТОВ «Логістик Плюс Україна» .

| Показники                          | Значення, тис .грн |
|------------------------------------|--------------------|
| Витрати при кваліфікації           | 45                 |
| Витрати на на оплату експедиторів  | 405                |
| Витрати на можливі додаткові курсу | 9                  |
| Всього:                            | 459                |

*Джерело: складено автором*

Розрахунок економії логістичних витрат від усіх заходів представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7– Розрахунок економії логістичних витрат від застосування запропонованих заходів щодо їх оптимізації у ТОВ «Логістик Плюс Україна»

| Захід                                  | Розмір економії логістичних витрат, тис . грн . |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Аутсорсинг                             | 3352, 14                                        |
| Поєднання функцій експедиторів водіями | 682,44                                          |
| Разом                                  | 4034,58                                         |

*Джерело: складено автором*

На мою думку, найбільшу економію логістичних витрат принесуть такі заходи як аутсорсинг та експедиторство . Аутсорсинг є більш економною рекомендацією, бо ми зможемо знизити витрати, порівняно з експедиторами, краще на 2669,7 тис.грн.

Отже, можна дійти висновку про високу ефективність впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Логістик Плюс Україна» .

### **3.3. Розробка плану для впровадження рекомендацій у компанію**

На основі проведеного дослідження, ми спробуємо створити план впровадження еспедиторства та аутсорсингу . Розглянемо час, який потрібен для впровадження таких заходів до ТОВ «Логістик Плюс Україна» .

Для початку створимо план для реалізації даного впровадження в компанію . В нашому випадку ми впровадимо саме частковий аутсорсинг, передамо під контроль іншим компаніям логістичну діяльність компанії . В нашому дослідженні ми вже вирішили ввести аутсорсинг саме у логістику компанії, тобто планування маршрутів та частковий перехід в діджиталізація, коли клієнт має змогу самостійно створювати замовлення в нашій компанії в онлайн режимі .

Для початку ми оберемо компанію, з якою будемо співпрацювати і передамо право керувати логістикою . Ми проаналізуємо вигоди які нам дасть саме ця компанія, перевіримо їх діяльність з іншими компаніями, репутацію на ринку та можливості компанії, все планування узагальнено у рисунку 3.1. Сама ТОВ «Логістик Плюс Україна» перешла в 2023 році на аутсорсинг, таким чином зменшила свої витрати на логістичну діяльність та підвищила прибуток, наведено в таблиці 3.1.



Рисунок 3.1 - Етапи інтеграції аутсорсингу

*Джерело: складено автором*

Розглянемо план інтеграції на прикладі певного часу . Ми виділимо для реалізації системи аутсорсингу до 5 місяців .

Для початку ми виділимо 1 місяць на підбір та аналіз партнера: Визначимо види робіт які буде виконувати партнер, в нашому випадку вони будуть займатись документацією при отримання товару та вести складський облік на складі .

Наступним кроком ми витратимо час для інтеграції . Обговоримо усі деталі з провайдером для співпраці . На це ми витратимо до одного місяців . Інтегрування в нашу системи критерії оцінки праці аутсорсингу, для якості контролю .

Починемо співпрацю з провайдером, з невеликої кількості роботи .Треба оцінити його роботу та якість інтеграції в нашу компанію . Забезпечимо підтримку та навчання персоналу .

Будемо постійно спостерігати, як саме йде робота партнера, аналізувати звітність данної інтеграції . Вносити корективи до нашого плану впровадження .

В кінці ми проведемо аналіз ефективності данної інтеграції, перевіримо звітність та зміну показників роботи .

Успішність інтеграції аутсорсингу наведено в таблиці 3.2, таким чином компанія зменшує свої логістичні витрати та збільшує прибуток на 3352, 14 тис .грн .

Наступним створимо план реалізації для перекваліфікації водіїв до експедиторів . Наш план буде складатись з 3 етапів, за якими буде розроблятися інтеграція данної ідеї, наведено у рисунок 3.1.

По перше, ми оберемо компанію, яка дасть нам змогу співпраці, проведемо аналіз компанії . Перевіримо успішність навчання, наприклад який % учнів працюють за спеціальністю, на котру унавчались .

Другим етапом стане складання графіку, за яким буде проводитись навчання наших водіїв . У нашій роботі, вже розписаний план на перекваліфікацію, наведені у таблиці 3.5. Буде наведено 9 зустрічей для кожного подія, який навчатися на експедитора .

Останнім етапом стане перевірка експедиторів, проведення тестів після кваліфікації та їх показники роботи . У разі незадовільних показників, відправка на перенавчання до компанії .

По данному плану буде створено розклад, який наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 -Графік інтеграції системи експедиторів для компанії ТОВ «Логістик Плюс Україна» .

| Показники                                  | Кількість днів |
|--------------------------------------------|----------------|
| Час на підбір компанії для кваліфікації    | 30             |
| Дні на навчання на 1 людину                | 9              |
| Дні на перевірку роботи експедиторів       | 30             |
| Додаткові дні для перенавчання на 1 людину | 9              |

*Джерело: складено автором*

Загалом кваліфікація кожного водія буде тривати до 3 тижнів, оскільки конкретні дати треба узгоджувати по плану виконання роботи .

На основі складеної роботи виходить, що саме данні 2 пропозиції допоможуть нашій компанії зменшити витрати на збільшити прибутки, що є головною ціллю підприємства

## ВИСНОВКИ

Логістична діяльність – це один із видів економічної діяльності, що включає сукупність логістичних процесів, при здійсненні яких формуються потоки корисних ресурсів, при цьому аналіз структури потоків дозволяє виявити джерела витрат на їх формування, з метою подальшої оптимізації сукупних витрат . Логістична діяльність здійснюється з метою мінімізувати витрати або зберегти їх на заданому рівні при доставці продукції (послуг, інформації) у потрібне місце, у певній кількості та асортименті та максимально підготовленими до споживання . Незалежно від того, чи є логістична система виробничою чи працюючою у сфері обігу, її структура утворена такими функціональними областями: транспорт, складське господарство, запаси, інформація, інші функціональні галузі (кадри, обслуговуюче виробництво, тощо).

Сьогодні для багатьох вітчизняних підприємств у зв'язку з динамічним розвитком ринкових відносин, глобалізацією міжнародного бізнесу, складністю та ресурсними обмеженнями відносин між підрядниками ланцюжка постачання важливо виявити можливості та визначити шляхи зниження логістичних витрат . В даний час існує безліч способів зниження обсягів даного виду витрат, але на практиці найчастіше використовуються методи їхньої мінімізації . У зв'язку з цим була поставлена мета роботи з розробки заходів щодо зниження логістичних витрат на основі впровадження програми обліку експедиторства та аутсорсингу .

У першому розділі цієї роботи визначено сутність терміна "логістичні витрати": оцінка вартості ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових та ін. ). Для здійснення логістичних операцій на етапах матеріальних, інформаційних та фінансових потоків усередині організації та у взаємодії з бізнес-середовищем, у тому числі для підтримки необхідного рівня вартості матеріальних ресурсів та запасів готової продукції; аналізу класифікації логістичних витрат; систематизації вимог до планування та обліку логістичних витрат, формулювання основних

принципів їх контролю та аналізу та надання варіантів заходів щодо оптимізації обсягу логістичних витрат підприємства .

У другому розділі ми провели аналіз логістичних витрат . Техніко-економічні показники для транспортних компаній є дуже важливими . Темпи зростання доходної ставки та собівартості за 2020– 2022 рр . ТОВ «Логістик Плюс Україна» . Прибуткова ставка за аналізований період знизилася, з 429,89 грн . у 2020 році до 418,89 грн . на 1 машино-годину у 2022 році, що є негативним моментом у діяльності компанії .

Собівартість збільшилася за аналізований період і в 2022 році становила 425,8 грн . за 1 машино-годину, що на 1,9% більше, ніж у 2020 році .

Оцінюючи ефективності логістичної діяльності підприємства використовувався метод аналізу витрат за логістичні витрати . В результаті аналізу було зроблено висновок, що логістична діяльність «Логістик Плюс Україна» здійснюється на хорошому рівні, однак є ділянки, що вимагають підвищеної уваги . Зокрема, потрібна розробка плану коригуючих дій, спрямованих насамперед на вирішення наступних завдань:

- зменшення кількості проблемних відвантажень товарів зі складу споживачам;
- скорочення частки запізньованості постачання на плечі «постачальник-склад»;
- скорочення числа некоректно сформованих відвантажень;
- проведення заходів спортивно-оздоровчого та профілактичного характеру, спрямованих на скорочення випадків відсутності працівників на робочому місці через хворобу;
- У рамках оптимізації логістичної діяльності «Логістик Плюс Україна» пропонується провести низку наступних заходів:
  - оптимізації кількості працівників, які відповідатимуть за однакові функції, шляхом підвищення водіїв до експедиторів;
  - низка заходів спрямованих на мотивацію співробітників складу щодо підвищення ефективності логістичних процесів за допомогою впровадження нової

системи оплати праці заснованої на мотиваційному оціночному листі, що враховує якісні показники роботи працівників .

Впровадження дозволить зменшити кількість проблемних відвантажень, скоротить кількість некоректно сформованих відвантажень; зменшить випадки порушень при завантаженні товару, що призведе до зниження складських витрат .

Отже, можна узагальнити отримані результати висновками та визначити проблеми в управлінні логістичними витратами ТОВ «Логістик Плюс Україна» .

На нашу думку, основні проблеми, які найкраще вирішити, у ТОВ «Логістик Плюс Україна» – логістична система компанії, через що відбувається збільшення витрат на не ефективну роботу логістичного відділу та додаткові витрати на оплату праці експедиторам . Не ефективна витрати на оплату праці працівників ТОВ «Логістик Плюс Україна» сприяє тому, що компанія витрачає більше коштів, ніж потрібно і втрачає прибуток .

Для вдосконалення системи управління витратами для підприємства запропонували та створили план реалізації:

1. Інтеграція аутсорсингу;
2. Поєднання водіями функції експедиторів .

Виходячи з аналізу та розрахунків усіх заходів до компанії ТОВ «Логістик Плюс Україна» видно, що аутсорсинг приносить найбільшу вигоду для компанії .

На рівні центрального апарату ТОВ «Логістик Плюс Україна» розглядається механізм переведення на аутсорсингові компанії з 2023 року . Це говорить про те, що менеджери компанії виявляють інтерес до зовнішніх перевезень та інтеграцій з провайдерами .

Проведено аналіз існуючих методологічних підходів до визначення комплексу процесів аутсорсингу та оцінки ефективності прийняття таких управлінських рішень, що свідчить про їх недосконалість з погляду повноти та адекватності отриманих результатів, а також про відсутність обліку галузевих особливостей. Актуальність теми роботи обумовлена необхідністю пошуку ефективного, адаптованого до сучасних умов ринку методичного інструментарію для прийняття рішень у межах зазначеної проблемної галузі .

Згідно з результатами дослідження, дані заходи щодо вдосконалення системи управління є доцільним рішенням з економічної точки зору, тому що в цьому випадку ми отримуємо вигоду по кожному заходу. Найбільший зиск приносить аутсорсинг. Також у досягненні економічної вигоди допоможуть інші заходи, описані в роботі.

Після всіх заходів позначилося значне зростання прибутків і економічного ефекту за допомогою зниження логістичних витрат і сума економії становила 4034,58 тис. грн.

Отже, можна дійти висновку про високу ефективність впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Логістик Плюс Україна».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко, О. Ю. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Чернівці: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021.
2. Авраменко О.В. Міжнародна логістика: місце України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/72.pdf)
3. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник [Текст] / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2018. – 645 с.
4. Баєва О. І. «Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності» / О. І. Баєва, О. О. Васильченко // Електронне фахове видання «Економіка та суспільство», м. Мукачеве, Випуск № 18. – 2018. – С. 17-20.
5. Аналіз ТОВ ЛОГІСТИК-ПЛЮС: ЛОГІСТИК-ПЛЮС — Код ЄДРПОУ 35945717 (youcontrol.com.ua): [ЛОГІСТИК-ПЛЮС — Код ЄДРПОУ 35945717 \(youcontrol.com.ua\)](http://youcontrol.com.ua/uk/35945717)
6. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник. К:ЦУЛ, 2018. 356с.
7. Васильківський, Д. М. Митне та логістичне регулювання в системі міжнародних економічних відносин: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020.
8. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: [http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_7/13.pdf](http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf) 118
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг. / С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2018. - 684с.
10. Ганін, В. І., & Борох, С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний аналіз, 2018 28(3), 162- 169.

11. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Навч. посіб. -К.: Центр учбової літератури, 2012.- 176 с.
12. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю: П.В. Гудзь, Т.І. Остапенко: Бізнесінформ. №4. 2015. 142 с.
13. Гришко В.В., Болдирєва Л.М. Управління транспортною логістикою в умовах євроінтеграції. Економіка і регіон. 2016. № 1 (56). С. 31–37.
14. Денисенко, С. І.. Міжнародно-правові стандарти спрощення та гармонізації митних процедур у сфері міжнародної торгівлі: монографія. 2019
15. Залізнюк, В. П.. Транспортно-логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства. Менеджер, 2(71), 2016 100- 111.
16. Економіка логістичних систем: монографія: М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. 596 с.
17. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>
18. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами: Я. І. Карвовський, К. М. Блонський: Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Логістика. 2016. №552.
19. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні: В. Кислий, Т. Жарик:/ Економіка України. 2015. № 12. С. 28–37.
20. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2016. № 3. С. 143 — 147.
21. Кобзєва К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. ULR: [http://manved.at.ua/publ/rozrobka\\_analitichnogo\\_instrumentariju\\_upravlinnja\\_logistichnimi\\_zatratami\\_pidpriemstva/2-1-0-21](http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21).

22. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. Посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
23. Крикавський Є. Логістика: Навч. посіб.—Львів: Вид-во ДУ«Львівська політехніка», 2019.— 264 с.
24. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. / Л.О. Лігоненко. —К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. — 580 с.
25. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства: Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2015. № 580. С. 450.
26. Михальчук Л.Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №1.
27. Москвітін Т.Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства/ Т.Д. Москвітін // Сучасні економічні проблеми розвитку підприємництва: 36. наук, праць. - К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2018. - 465с.
28. Остапенко, Т. Г. Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Управління розвитком, 2016. 3(185), 48-54.
29. Остапенко, А. С., & Повод, Т. М. Управління ефективністю та митними ризиками в логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 1(24), 221-228. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-33>.
30. Організація планування та управління діяльністю промислового підприємства // За ред. С.М. Бухало.— К.: Вища школа, 2017.—422с
31. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навч. посіб.— К.: Центр навчальної літератури, 2016.— 192 с

32. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 2004. – 390 с
33. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». Сталій розвиток економіки. 2018. № 4 (21). С. 290-296.
34. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посібник. Київ, 2015. 392 с.
35. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5. No. 4. Pp. 156–172.
36. Трушкіна, Н. Логістична система: до питання термінології. *Věda a perspektivy*, 3(10), 84-96. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3\(10\)-84-96](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3(10)-84-96).
37. Трушкіна, Н. В., & Сербіна, Т. В. Міжнародна логістична діяльність у структурі зовнішньої торгівлі України: бар'єри, загрози та виклики. *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* (str. 611-623). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022.
38. Хмелевський, О. В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. *Інфраструктура ринку*, 38, 61-67. <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-10>.
39. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч. - метод. Посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с.
40. Шкригун, Ю. О. (2022). Управління логістичною діяльністю підприємств у контексті індустрії 4.0. *ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ*, (4 (66)), 53–61.
41. Якимчук О.О. Управління логістичною діяльністю на зовнішніх ринках. Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XII Міжнародної науково – практичної конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10– 11 квітня 2019р.). Тернопіль. 2019. С. 112- 113.

42. Яременко, О . Ф . Митна логістика: поняття, функції, особливості . Вісник Хмельницького національного університету, 1(6), 32-36. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-5>.
43. American Marketing Association, “Definition of marketing” , Liza Keefe // “Marketing Defind” , Marketing News, January 15, pp.28-29
44. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – M. A. :MIT Press, 1962
45. Drummond G., Ensor J., Ashford R. Strategic marketing. – Routledge, 2010.
46. Grant, R.M. 2008. Contemporary Strategy Analysis. 5th edition, Saint-Petersburg, Piter publ. – 375 с .
47. Kotler P. et al. Marketing management. – Pearson Education Ltd., 2016. – 175 с .
48. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. – John Wiley & Sons, 2016. – 359 с .
49. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-driven management: Strategic and operational marketing. – Macmillan International Higher Education, 2007. – 184 с .
50. Mark P. McDonald and Andy Rowsell-Jones. 2012. The Digital Edge: Exploiting Information and Technology for Business Advantage. Stamford, CT: Gartner. – 254 с .
51. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. – 142 с.
52. Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M., Fundamentals of Logistics Management, Irwin/McGraw-Hill Series in Marketing, 1998. – 5 p.
53. Michael E. Porter What is strategy? - / Harvard Business Review / - November – December, 1996. – 218 с/
54. The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain (5th Edition): Alan Rushton, Phil Croucher, Peter Baker, 2014. 720 с .

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Логістик  
Плюс Україна»

| Показники                                        | 2020  | 2021  | 2022.  | Зміна                       |                                |                             |                                |
|--------------------------------------------------|-------|-------|--------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                                                  |       |       |        | 2020-2021                   |                                | 2021-2022.                  |                                |
|                                                  |       |       |        | абс .<br>змі<br>на<br>(+/-) | темп<br>приросту<br><br>,<br>% | абс .<br>змі<br>на<br>(+/-) | темп<br>приросту<br><br>,<br>% |
| 1. Виручка, тис .грн .                           | 41364 | 79250 | 131111 | 37886                       | 51861                          | 191,59                      | 165,44                         |
| 2. Собівартість<br>продажів, тис .грн .          | 40679 | 75790 | 126387 | 35111                       | 50597                          | 186,31                      | 166,76                         |
| 3. Валовий прибуток<br>(збиток), тис . грн .     | 685   | 3460  | 4724   | 2775                        | 1264                           | 505, 11                     | 136,53                         |
| 4. Управлінські витрати,<br>тис .грн .           | 89    | 91    | 93     | 2                           | 2                              | 102,25                      | 102,20                         |
| 5. Комерційні витрати,<br>тис. грн .             | 24    | 28    | 35     | 4                           | 7                              | 116,67                      | 125,00                         |
| 6. Прибуток (збиток) від<br>продажу, тис . грн . | 572   | 3341  | 4596   | 2769                        | 1255                           | 584,09                      | 137,56                         |
| 7. Чистий прибуток, тис<br>. грн .               | 433   | 2428  | 716    | 1995                        | - 1712                         | 560,74                      | 29,49                          |
| 8. Основні засоби, тис .<br>грн .                | 132   | 9243  | 42462  | 9111                        | 33219                          | 7002,2<br>7                 | 459,40                         |
| 9. Оборотні активи, тис .<br>грн .               | 8791  | 19116 | 27816  | 10325                       | 8700                           | 217,45                      | 145,51                         |
| 10. Чисельність ППП,<br>осіб .                   | 12    | 16    | 15     | 4                           | -1                             | 133,33                      | 93,75                          |

|                                                                 |        |          |             |          |         |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|--------|----------|-------------|----------|---------|--------|--------|
| 11. Фонд оплати праці<br>ППП, тис . грн .                       | 7488   | 10176    | 10080       | 2688     | -96     | 135,90 | 99,06  |
| 12. Продуктивність<br>праці працюючого,<br>тис .грн .           | 3447   | 4953, 13 | 8740,7<br>3 | 1506, 13 | 3787,61 | 143,69 | 176,47 |
| 13. Середньорічна<br>заробітна плата<br>працюючого, тис . грн . | 624    | 636      | 672         | 12       | 36      | 101,92 | 105,66 |
| 14. Фондовіддача                                                | 313,36 | 8,57     | 3,09        | -304,79  | -5,49   | 2,74   | 36,01  |
| 15. Оборотність активів,<br>раз                                 | 4,71   | 4, 15    | 4,71        | -0,56    | 0,57    | 88, 11 | 113,70 |
| 16. Рентабельність<br>продажу, %                                | 1,38   | 4,22     | 3,51        | 2,83     | -0,71   | 304,86 | 83, 15 |
| 17. Рентабельність<br>виробництва, %                            | 1,40   | 4,40     | 3,63        | 3,00     | -0,77   | 313,88 | 82,54  |
| 18. Витрати на гривню<br>виручки                                | 98,62  | 95,78    | 96,49       | -2,83    | 0,71    | 97, 13 | 100,74 |

## Додаток Б

## Порівняльний аналіз застосування аутсорсингу

| Показники                                                   | Витрати<br>на виконання<br>робіт власними<br>силами | Витрати<br>на виконання<br>робіт<br>аутсорсером | Результат<br>економії |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|
| Тарифна ставка, грн.                                        | 8332,5                                              | 8580                                            | -247,5                |
| Премія, грн.                                                | 5832,75                                             | 6006                                            | -173,25               |
| Кількість працівників, осіб.                                | 22                                                  | 12                                              | 8                     |
| Витрати оплати праці, тис. грн.                             | 992                                                 | 956,42                                          | 358,58                |
| Відрахування на соціальні потреби,<br>тис. грн              | 297,1                                               | 259                                             | 385,1                 |
| ФОП, тис. грн.                                              | 15486,2                                             | 14593,04                                        | 8923,84               |
| Оплата щорічних відпусток                                   | 1926,3                                              | 1586                                            | 3401,3                |
| Оплата відпусток за ненормований<br>робочий день, тис. грн. | 217                                                 | 160                                             | 570                   |
| Одноразові винагороди та додаткові<br>премії, тис. грн.     | 219                                                 | 199,6                                           | 197,4                 |
| ФОП додаткові витрати, тис. грн.                            | 2363,3                                              | 1946,6                                          | 4168,7                |
| Витрати на закупівлю спецодягу, тис.<br>грн.                | 300                                                 | 343,64                                          | -428,64               |
| Пільги та компенсації, тис. грн.                            | 282                                                 | 98                                              | 1840                  |
| Витрати закупівлю, тис. грн.                                | 582                                                 | 441,64                                          | 1411,36               |
| Матеріальні витрати зокрема:<br>Матеріали, тис. грн.        | 2813,05                                             | 2780,62                                         | 327,43                |
| Паливо, тис. грн.                                           | 118730,32                                           | 130321                                          | -11591,5              |
| Електроенергія, тис. грн.                                   | 115,48                                              | 127,56                                          | -119,08               |
| Амортизація, тис. грн.                                      | 1303,94                                             | 1280,57                                         | 231,37                |
| Матеріальні витрати, тис. грн.                              | 113027,79                                           | 114143,55                                       | -11151,76             |
| Разом витрат, тис. грн.                                     | 131460,99                                           | 131124,28                                       | 3352,14               |

|                                                                           |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Ім'я користувача:<br>Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден... | ID перевірки:<br>1016256220                 |
| Дата перевірки:<br>16.05.2024 14:29:18 EEST                               | Тип перевірки:<br>Doc vs Internet + Library |
| Дата звіту:<br>16.05.2024 17:12:24 EEST                                   | ID користувача:<br>100005732                |

Назва документа: **Макіда О.В. Управління логістичними витратами підприємства**

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 11095 Кількість символів: 86121 Розмір файлу: 594.80 KB ID файлу: 1016043350

## 26.9% Схожість

Найбільша схожість: 12.8% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015301055)

|                            |     |             |
|----------------------------|-----|-------------|
| 7.17% Джерела з Інтернету  | 425 | Сторінка 68 |
| 25.6% Джерела з Бібліотеки | 392 | Сторінка 72 |

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

|                  |   |
|------------------|---|
| Замінені символи | 5 |
|------------------|---|