

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління логістичними витратами на підприємстві»

здобувача Преведіона Юрія Юрійовича

_____ (підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доц. Савицький Е.Е.

_____ (підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Олексюк О.І.

_____ (підпис)

Київ 2023

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА..... | 7 |
| 1.1. Сутність поняття логістичних витрат підприємства, їх види та характеристика...7 | |
| 1.2. Основні підходи до управління логістичними витратами підприємства.....15 | |
| 1.3. Сучасні практики управління логістичними витратами підприємства.....22 | |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 30 |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....30 | |
| 2.2. Аналіз системи управління логістичними витратами підприємства.....40 | |
| 2.3. Оцінка ефективності управління логістичними витратами підприємства.....49 | |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 56 |
| 3.1. Перспективні напрями розвитку управління логістичними витратами підприємства.....56 | |
| 3.2. Обґрунтування пропозицій удосконалення управління логістичними витратами підприємства.....65 | |
| 3.3. Оцінка ефективності впровадження розроблених заходів.....73 | |
| ВИСНОВКИ..... | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 86 |
| ДОДАТКИ..... | 95 |

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Управління логістичними витратами підприємства набуває особливої актуальності в умовах глобалізації ринків та посилення конкуренції. Ефективний контроль та оптимізація витрат на логістику можуть стати рішучим фактором у досягненні конкурентних переваг підприємствами на ринку. Велике навантаження на логістичні системи через зростаючі обсяги міжнародної торгівлі потребують постійної роботи над зниженням вартості логістичних процесів.

З урахуванням сталого розвитку інформаційних технологій та їх впровадження в логістичні операції з'являється можливість для дієвого моніторингу та аналізу витрат, що сприяє їх оптимізації. Оскільки логістичні витрати часто становлять значний відсоток загальних витрат підприємства, їхнє ефективне управління може сприяти підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу. Розвиток цілісних логістичних стратегій, зосереджених на управлінні витратами, дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Це зокрема стосується можливості швидкої адаптації до змінних умов постачання, виробництва та розподілу. В Україні управління логістичними витратами набуває додаткового значення з огляду на численні виклики та можливості, які виникають перед місцевими підприємствами. Економіка країни перебуває у стадії активних змін, а її інтеграція до світового ринку зумовлює потребу в оптимізації логістичних операцій.

В Україні існують певні особливості, такі як нестабільність економічного середовища, проблеми з інфраструктурою та не завжди передбачувані регуляторні втручання, що збільшують логістичні витрати. Ефективне їх управління може стати вирішальним чинником для успіху підприємства на місцевому ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику управління логістичними витратами підприємства досліджували вітчизняні та зарубіжні

науковці, зокрема такі як: Ф. Іваненко, Кривещенко В.В., Олексюк О.І., Ф. Бутинець, Ф. Веєр, М. Васелевський, В. Геєць, С. Голови, Ф. Гюнтер, А. Гаджинський, М. Данилюк, А. Зеваков, А. Загородній, Є. Крикавській, М. Крістофер, О. Кузьмін та інші. Ними було охарактеризовано основні концепції використання витрат на логістичну діяльність, запропоновано ряд актуальних підходів, щодо можливої оптимізації та перспектив подальшого розвитку. Проте, враховуючи сучасні цифрові технології, щодо управління логістичними витратами, наявність інноваційного програмного забезпечення та трансформації логістичних маршрутів, тема дослідження залишається важливою для аналізу.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є проведення аналізу управління логістичними витратами підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній магістерській роботі потрібно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність поняття логістичних витрат підприємства, їх види та характеристику;
- дослідити основні підходи до управління логістичними витратами підприємства;
- охарактеризувати сучасні практики управління логістичними витратами підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз системи управління логістичними витратами підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління логістичними витратами підприємства;
- дослідити перспективні напрями розвитку управління логістичними витратами підприємства;
- обґрунтувати пропозиції удосконалення управління логістичними витратами підприємства;
- провести оцінку ефективності впровадження розроблених заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процес формування та управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління логістичними витратами та їх оптимізації.

Інформаційна база дослідження. Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи були використані матеріали періодичних видань, ряд наукових публікацій, що присвячені проблематиці управління логістичними витратами, аналітичні звіти діяльності підприємства та монографії.

Під час виконання кваліфікаційної магістерської роботи були використані наступні **методи наукових досліджень**: метод синтезу та узагальнення (для окреслення теоретичних засад управління логістичними витратами підприємства); метод аналізу (для оцінки якості управління логістичними витратами досліджуваного підприємства); метод абстрагування (для надання ряду пропозицій щодо можливостей вдосконалення управління логістичними витратами підприємства).

Практичне значення кваліфікаційної магістерської роботи полягає в можливості оптимізації поточних витрат підприємства, здійснення ефективного управління. Отримані результати можуть бути корисними для підприємства та слугувати теоретичним та практичним матеріалом для проведення подальших досліджень.

Апробація наукових досліджень. За проблематикою кваліфікаційної магістерської роботи були опубліковані наступні матеріали:

Савицький Е. Е., Преведіон Ю. Ю. Сучасні підходи до управління логістичними витратами підприємства. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: Зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 3 листопада 2023 р.). Київ: КНЕУ, 2023. С. 126-128.

Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Графічний матеріал представлений

у вигляді 20 таблиць, 2 рисунків, викладений на 95 сторінках та містить 78 позицій у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття логістичних витрат підприємства, їх види та характеристика

Часто визначення поняття та структури витрат на логістику є багатогранною проблемою. Широкі літературні джерела часто представляють витрати на логістику в різних аспектах. Деякі з них зосереджені на джерелах їх формування, інші – на різноманітній структурі витрат, що виникають у логістичній системі. Таке широке розуміння не обмежує витрати на логістику виключно кількома визначеннями.

Значущість самої вартості сприймається в компанії як основа її подальшого існування в конкурентному середовищі. Вартість є економічною категорією та її матеріальним значенням створення вартості для покупця продукту чи послуги, яке потім відображається у звіті про прибутки та збитки компанії. За В. Малеком, собівартість – це «вираз нормального, який можна точно передбачити заздалегідь, споживання основних і оборотних активів і послуг аутсорсингу, оцінений у цінах закупівлі, оплата праці працівників, а також додаткових послуг – які виникли у рамках економічної чи соціальної діяльності самостійно балансуєючих індивідів» [4]. Під час аналізу витрат керівники мають можливість дізнатися про слабкі та сильні сторони з боку фінансування діяльності компанії. Сильні сторони компанії повинні зміцнюватися і розвиватися, оскільки в довгостроковій перспективі вони впливають на зниження витрат, що виникають в компанії; однак недосконалості слід піддавати вдосконаленню або усувати за допомогою доступних управлінських методів.

Розмір логістичних витрат в компанії визначити непросто. Це залежить від багатьох факторів, тобто від розміру суб'єкта господарювання, галузі, в якій він діє, а також характеру його діяльності (виробництво, торгівля, послуги). Залежно від цих

змінних, менеджери приймають різні організаційні рішення та логістичні проблеми. Однак не можна говорити, що витрати на логістику мають найбільші резерви та можливості економії серед усіх витрат у компанії. Деякі автори наводять експертизи, згідно з якими витрати на логістику складають 10-40% вартості реалізованого товару [3].

Логістичні витрати є результатом споживання ресурсів (працівників, основних фондів, матеріалів тощо) під час дій, що здійснюються в рамках обслуговування логістичних процесів потоків матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції та збережених запасів. Крім дій, пов'язаних з продуктом, існує багато видів діяльності, що створюють логістичні витрати, які безпосередньо не додають вартості продукції (супутнім матеріалам, виробам або товарам) і призначені для організації праці компанії, що забезпечує правильний курс логістичні заходи (планування та прогнозування, контролінг, аналізи, супервізія, планування дій, розвиток магазинів). Логістичні витрати виникають також внаслідок фінансових витрат на всі платежі, ліцензії, обробку кредитів і позик, зятягнутих на логістичну діяльність, заморожування капіталу в поставках (на складі, транспорті, під час виробництва) [5].

У логістиці ключовою подією та об'єктом аналізу є замовлення клієнта та процедури виконання цього замовлення. За допомогою калькуляції слід визначити, чи принесе конкретне замовлення прибуток і як зменшити витрати на його виконання. Процес обліку витрат дає чітке уявлення про те, як розподіляються витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, і частка кожного з підрозділів. Підсумовуючи всі витрати, можна визначити витрати, пов'язані з окремим процесом, замовленням, послугою, продуктом тощо [6].

Основна увага повинна бути зосереджена на зниженні витрат, з найбільшою часткою в загальній сумі всіх витрат на логістику. Як показує практика, основними складовими логістичних витрат є транспортно-заготівельні витрати (не більше 60%) і витрати на утримання запасів (не більше 35%). Тому виникає необхідність виділити ці дві статті логістичних витрат у фінансовій звітності підприємства. Це дозволить

застосувати систему обліку логістичних витрат на процеси в практиці промислових підприємств.

Дослідники визначають широкий спектр компонентів витрат на логістику на додаток до транспортування, складування, транспортування запасів та адміністрування логістики. Наприклад, Zeng і Rossetti [11] додають до списку митні правила, ризики та пошкодження, а також обробку та пакування; інші дослідники включають «інші витрати на логістику», щоб відобразити той факт, що витрати на логістику рідко можна розділити та точно виміряти [12;13]. Клаус і Кілле [14] і Клаус та ін. [15] в окрему складову виділяють витрати на введення замовлення з інших адміністративних витрат.

К. Фіцонь вважає, що логістичні витрати дозволяють оцінити продуктивність сучасних методів логістичного менеджменту, але виділити їх серед інших витрат надзвичайно важко через [2]:

- занадто високий рівень процесів, що здійснюються в суб'єкті, узгодженість викликає адміністративні та організаційні перешкоди у чіткому призначенні виключно витрат, що стосуються логістичних операцій компанії;

- диверсифікована структура логістичних витрат і взаємозв'язки в ній, що не дозволяє розраховувати їх за окремими підрозділами.

Майже кожен з авторів вважає, що відокремлення логістичних витрат утруднене через їх надто велику вкладеність у всі зареєстровані витрати, але без їх точної ідентифікації оцінка ефективності логістичної системи стає неможливою. За словами П. Блейка [16], Польщі бракує регулярного та комплексного аналізу витрат на логістику. У такому стані речей він звинувачує рівень інформаційних систем, що застосовуються в компаніях, прогрес, який базується на застарілих методах реєстрації. Правда, ці методи надають необхідну інформацію, в тому числі про фінансову діяльність всієї компанії, однак не забезпечують суб'єктам належної якості інформації, необхідної для досягнення високої ефективності логістичної системи, і не вирішують

проблеми сучасної логістики. Це викликано в основному упушенням витрат на логістику, прихованих в інших витратах [17].

Логістичні дії, зведені до ланцюжка розробки продукту, вимагають точної ідентифікації логістичних витрат у процедурному представленні:

- детальна реєстрація дій,
- виділення їм необхідних ресурсів для здійснення операцій;
- визначення заходів індивідуальних дій;
- вимірювання рівня споживання магазинів в результаті проведених заходів.

Саме дії визначають логістичні витрати, які, споживаючи ресурси, передають цінність кінцевому продукту. Оскільки дії логістики є розпорощеними та функціонально згорнутими, структура витрат логістики є розширеною та розмитою, а також неоднозначними є взаємозв'язки окремих груп динаміки витрат на зберігання [5].

Таблиця 1.1 – Групування витрат за класифікаційними ознаками

| Ознака класифікації | Витрати та їх групування |
|---|---|
| За способом перенесення вартості на продукцію | Прямі витрати (витрати, які можуть бути віднесені до конкретного об'єкта витрат). Непрямі витрати (витрати, які не можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного об'єкта витрат). |
| За видами продукції (робіт, послуг) | Витрати на виробу (витрати, пов'язані з виробництвом або придбанням товарів для реалізації). Витрати на групи виробів. Витрати на замовлення. |
| За статтями калькуляції | Сировина і матеріали (за мінусом зворотних відходів). Куповані напівфабрикати та комплектуючі виробу. Паливо й енергія на технологічні цілі. Заробітна плата виробничих працівників (основна і додаткова). Відрахування на соціальні заходи. Загальновиробничі витрати (витрати на управління виробництвом, амортизація основних засобів та нематеріальних активів загальновиробничого призначення). |

| | |
|--|---|
| За економічним змістом (елементами витрат) | Матеріальні затрати (сировина, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, паливо, енергія, тара; віднімається вартість повернутих відходів). Витрати на оплату праці (всі форми основної заробітної плати штатного і позаштатного виробничого персоналу підприємства). Відрахування на соціальні заходи (включають відрахування єдиного соціального внеску; величина відрахувань встановлюється у відсотках від витрат на оплату праці). Амортизація (амортизація основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів з використанням відповідних методів). Інші операційні витрати (вартість робіт, послуг інших підприємств, сума податків, зборів, крім податків на прибуток, втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей). |
| За місцем виникнення витрат | Витрати виробництва. Витрати цеху. Витрати дільниці. |
| За календарними періодами | Поточні витрати (витрати, періодичність яких менше одного місяця). Одноразові витрати (витрати, які здійснюються один раз (періодичністю більше місяця) і спрямовуються на забезпечення процесу виробництва протягом тривалого часу). |
| За функціями управління | Виробничі витрати. Невиробничі витрати. |
| Залежно від доцільності їх здійснення | Продуктивні витрати (витрати, передбачені технологією та організацією виробництва). Непродуктивні витрати (необов'язкові витрати, які виникають у результаті конкретних недоліків організації виробництва, порушення технології). |

Джерело: складено на основі [3]

Реєстр витрат основної діяльності товариства складається в залежності від одиниці варіанта обліку, встановленого виконавчим комітетом. Цей вибір є причиною необхідності інформації про витрати для звітування про цілі та управління суб'єктом залежно від специфіки та розміру його діяльності. На практиці польських компаній витрати на операційну діяльність зазвичай фіксуються за двома або трьома можливими варіантами [18]:

1. Перший варіант (спрощений) – групування витрат обмежується лише класифікацією витрат, у якій записуються прямі витрати (однорідні, які не можна розділити на більш елементарні елементи). Система витрат за видами дозволяє

визначити величину понесених витрат і отримати уявлення про взаємні пропорції окремих видів витрат господарюючого суб'єкта в цілому. Корисність класифікації витрат для цілей управління діяльністю компанії дуже обмежена, тому цей варіант реєстрів витрат може бути застосований невеликими суб'єктами господарювання, у яких виникає потреба аналізувати витрати за напрямками або різновидами діяльності не існує.

Групування витрат тільки за видом, інформація про місце несення вартості і зв'язку з продуктом не отримується, що просто необхідно при встановленні витрат на виготовлення продукту як в глобальному, так і в індивідуальному вигляді. Оскільки загальногосподарський реєстр (статистичний) на практиці полягає в сумуванні показників, отриманих окремими суб'єктами господарювання, то об'єктом підсумовування можуть бути лише ці величини, отримані на основі однорідних і об'єктивних критеріїв. Цим умовам відповідає лише реєстр класифікації витрат [19].

2. II варіант (спрощений) – реєстр витрат ведеться тільки в діаметрі видів діяльності (створення центрів витрат).

3. III варіант (повний) – реєстр витрат включає витрати як у класифікації витрат, так і за місцями формування цих витрат, які є функціями, виділеними в компанії, осередках або робочих станціях. Розподіл витрат за місцями їх формування спрямований на збільшення зобов'язань керівників за розміром витрат, а також упорядкування планування та контролю витрат [20]. За місцем формування кожного виду витрат можна розділити діяльність (основні, допоміжні, управлінські витрати).

Способи реєстру витрат, що застосовуються на практиці, групують логістичні витрати у складі різного роду одиниць, тому вони ненадійні щодо витрат, що формуються на окремих фазах потоку. Як приклад можна навести витрати на закупівлю, які включають лише витрати, понесені до моменту прийняття товару на перше місце зберігання. Подальше спостереження за витратами на постачання неможливо, оскільки вони не охоплюють: платежі та націнки до оплати працівників складу, витрати на утримання відділу постачання, отримання та перевірку якості

постачання, телекомунікаційні витрати тощо, оскільки вони вже враховані за витратами. Аналогічно відображаються витрати на збут включають витрати після надання продукції з власних складів безпосередньо для відправлення та витрати, пов'язані із забезпеченням реалізації продукції. Як і в попередньому випадку, не враховуються витрати на оплату праці складових працівників, що обслуговують відділ збуту [21]. Бухгалтерські витрати в дуже загальному вигляді та відсутність системи поєднання цих витрат з діями, яких вони стосуються, перешкоджають ефективності перевірки функціонування компанії. Таке точне визначення логістичних витрат вимагає їх ручного розподілу по суб'єктах, записуючи витрати лише в класифікації витрат або навіть за місцями їх формування [6].

Раніше логістика займалася зниженням витрат на закупівлю і виробництво в рамках окремих компаній. Традиційно підприємства намагалися тримати логістичний процес під своїм повним контролем, намагаючись самотійно виконувати більшу кількість найважливіших операцій і функцій. Така орієнтація на внутрішні операції зазвичай забезпечує великі логістичні витрати на роботу приватних складів, транспортних парків і систем обробки. З поширенням глобалізації практика організації логістичних операцій показала, що більш ефективним методом ведення бізнесу є застосування логістичного аутсорсингу. Це означало передачу логістичних функцій посередникам, що супроводжувалося формуванням і структуруванням логістичних витрат на процеси, а не функції. Тобто, поява глобальних ланцюгів поставок, коли розвиток бізнесу пов'язаний з його виходом за національні межі та формуванням кількох бізнес-сфер в інших регіонах і країнах, породила необхідність обліку логістичних витрат для кожного бізнес-процесу. Такий підхід дозволяє розрахувати економічну ефективність логістичних операцій для кожного напряму діяльності. Проте в даний час існує проблема такої оцінки ефективності логістичних витрат, оскільки витрати на фінансову звітність агрегуються зазвичай за статтями бухгалтерського обліку управлінського обліку. Відповідно до цього підходу неможливо визначити витрати, пов'язані з певною діяльністю або формуванням

певного ланцюга поставок та операцій. Практика групування витрат на регулюючих рахунках, таких як заробітна плата, витрати на розподіл, адміністративні витрати, амортизація, не дозволяє визначити чи встановити обсяг операційної відповідальності за матеріально-технічні витрати.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки управління логістичними витратами

| Показник | Економічний зміст показника | Очікуваний діапазон |
|--|---|---------------------------------|
| Частка логістичних витрат у сукупності повних витрат підприємства | Яку частку від повних витрат складають логістичні витрати | 0...1 |
| Співвідношення всіх логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства (за мінусом логістичних витрат) | Скільки витрачається коштів у складі всіх логістичних витрат на обслуговування однієї гривні матеріальних витрат | > 0, передбачається 0...1 |
| Співвідношення логістичних витрат та обсягу реалізації | Скільки з кожної гривні доходу витрачається на компенсацію логістичних витрат | > 0, передбачається 0...1 |
| Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та повних витрат | Наскільки логістичні витрати зростають швидше або повільніше, ніж повні витрати підприємства | > 0, передбачається ≈ 1 |
| Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та обсягів надання послуг | Наскільки логістичні витрати зростають швидше або повільніше, ніж дохід підприємства – єдине джерело компенсації таких витрат | > 0, передбачається ≈ 1 |
| Співвідношення фактичних та планових логістичних витрат у розрахунку на обсяг реалізації | Наскільки фактичні логістичні витрати відрізняються від планових з урахуванням змін в обсязі реалізації | > 0, передбачається ≈ 1 |
| Стандартне відхилення у сукупності фактичних та планових логістичних витрат за статтями таких витрат (у розрізі видів або пов'язаних операцій) | Наскільки загалом фактичні та планові логістичні витрати за окремим видами таких витрат розрізняються | > 0, передбачається ≈ 0 |

Джерело: складено на основі [5]

Витрати на логістику виникають безпосередньо в результаті виконання логістичних завдань (процесів), прийнятих у сферах постачання, виробництва та розподілу. І так само, як ці процеси, витрати тісно пов'язані між собою, з чого

виникають значні проблеми при розподілі об'єктів витрат на групи. Це вимагає системності та особливої участі. Також важливо визначити в компанії надійні рішення щодо групування витрат, щоб вони були максимально корисними для тестування та прийняття рішень. Тільки після відповідної класифікації логістичних витрат можна застосовувати більш досконалі інструменти обліку, ніж традиційні варіанти розрахунку. Завдяки їх використанню легше створити систему звітності на основі показників, які визначатимуть вартість одиниці логістичного заходу. Пізніше інформацію про витрати можна порівняти з показниками інших компаній або пропозиціями підрядників і стати відправною точкою для обговорення оптимізації витрат.

Отримання конкурентної переваги компанією часто залежить від способу організації та виконання окремих процесів і дій, що становлять сукупність створення цінності для споживача. Процедурне управління дозволяє пристосуватися до вимог, що висуваються оточенням, створюючи нові можливості досягнення конкурентної переваги. Належна ідентифікація процесів, їх моделювання, впровадження, контроль і вдосконалення принципово впливають на віддачу, рівень задоволеності споживачів і, як наслідок, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Процедурна спроба управління бізнесом змушує застосувати сумісну з ним підсистему бухгалтерського обліку, якою є облік процесів [22].

1.2. Основні підходи до управління логістичними витратами підприємства

Управління логістичними витратами є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, спрямованої на оптимізацію ресурсів та досягнення максимальної ефективності діяльності. Один із ключових підходів у цьому контексті полягає в системному аналізі. При цьому враховуються всі елементи логістичного ланцюга від постачальника до споживача, аналізуються поточні витрати та визначаються потенційні місця для їхньої оптимізації.

Інший важливий підхід базується на використанні сучасних інформаційних технологій. Цифрові системи, такі як ERP або SCM, дозволяють забезпечити ефективний контроль, моніторинг та прогнозування логістичних витрат. Інтеграція таких систем може відігравати роль в зменшенні помилок, уникненні зайвих витрат і забезпеченні гнучкості логістичних процесів [7, с. 103].

Застосування принципу неперервного поліпшення, який відомий як Kaizen, є ще одним підходом до управління логістичними витратами. Він передбачає систематичний пошук можливостей для оптимізації процесів, вивчення кращого досвіду і впровадження нововведень для досягнення покращення результатів.

Стратегічний підхід до управління логістичними витратами включає в себе розробку довгострокових планів, що базуються на аналізі ринкових тенденцій, потреб клієнтів та внутрішніх ресурсів підприємства. Такий підхід забезпечує консолідацію ресурсів і спрямованість дій на досягнення стратегічних цілей.

Підхід заснований на партнерських відносинах з постачальниками та іншими учасниками логістичного ланцюга, може допомогти оптимізувати витрати. Співпраця та взаємодія на основі довіри та взаємовигідних угод сприяють розширенню можливостей для зниження витрат, підвищенню якості послуг та досягненню ефективності в логістичних операціях.

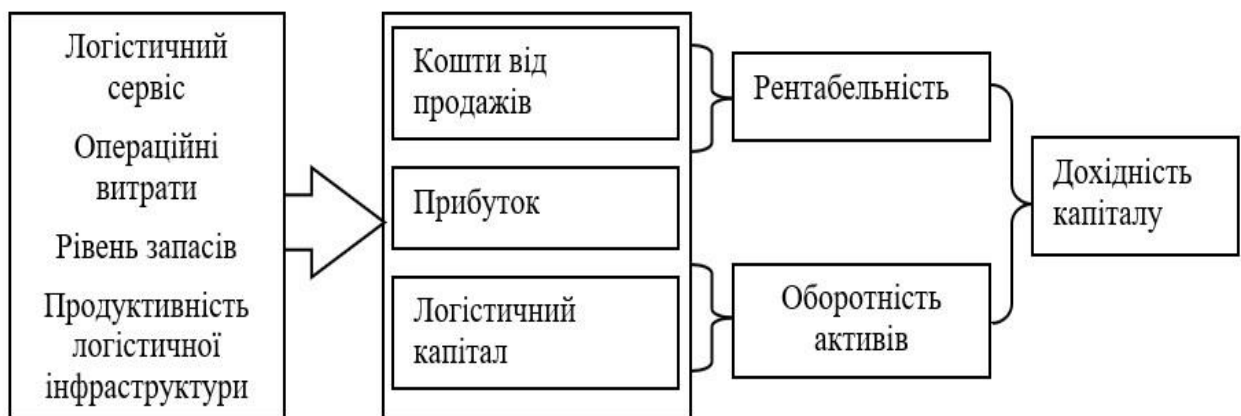


Рисунок 1.1 – Вплив логістики на дохідність підприємства

Джерело: складено на основі [11]

Логістика, як наука про планування, управління та оптимізацію потоків товарів та послуг, відіграє критичну роль у формуванні дохідності підприємства. Від ефективності логістичних операцій залежить не тільки вартість продукції та послуг, але й швидкість їх доставки до кінцевого споживача, що може бути конкурентною перевагою на ринку.

Управління витратами є одним із ключових елементів логістики. Стратегічний підхід до аналізу та контролю витрат на всіх етапах логістичного ланцюга може суттєво підвищити маржинальність продукції та послуг. Зокрема, вибір оптимальних постачальників, управління запасами, ефективне планування транспортних потоків впливають на загальні витрати підприємства та його конкурентоспроможність.

Сучасний ринок вимагає від підприємств гнучкості та швидкої реакції на зміни. Логістика, здатна адаптуватися до цих змін, може забезпечити підприємству перевагу у вигляді коротших термінів доставки, зниження рівня залишків товарів на складах та покращення якості обслуговування клієнтів.

Недостатнє або неефективне управління логістичними витратами може призвести до збільшення загальних витрат підприємства, втрати клієнтів та зниження прибутковості. Тому стратегічне планування та оптимізація логістичних процесів є важливими інструментами у забезпеченні стабільності та росту дохідності підприємства [10].

Логістика та її ефективне управління витратами можуть стати рушійною силою зростання дохідності підприємства, адаптації до ринкових вимог та підвищення його конкурентоспроможності на глобальному рівні.

У сучасному бізнес-середовищі зі зростаючою глобалізацією та технологічними інноваціями управління логістичними витратами стає все більш важливим для конкурентоспроможності підприємства. Одним із передових підходів є використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змінних ринкових умов, прогнозувати та мінімізувати можливі ризики.

Інший сучасний підхід полягає в інтеграції екологічних принципів у логістику, відомий як "зелена логістика". Це не тільки допомагає підприємствам відповідати сучасним екологічним вимогам та стандартам, але й сприяє розвитку сталого бізнесу, зменшенню витрат та підвищенню репутації в очах споживачів.

Також важливістю набуває концепція управління взаємовідносинами з постачальниками і клієнтами. Більш тісна співпраця, базована на взаємодії та довірі, може призвести до зниження витрат, покращення якості та скорочення часу доставки.

Великі дані та аналітика також перетворюють підходи до управління логістичними витратами. Здатність аналізувати великі об'єми даних дозволяє підприємствам виявляти слабкі місця у своїх логістичних ланцюгах, а також робити обґрунтовані прогнози та вирішення.

Інтеграція методологій неперервного поліпшення, таких як Lean та Six Sigma, в логістику може призвести до зниження витрат, збільшення ефективності та підвищення задоволеності клієнтів. Ці методології зосереджені на видаленні витрат, мінімізації втрат та оптимізації ресурсів, що безпосередньо впливає на покращення діяльності підприємства в цілому.

Особливої уваги заслуговує питання обліку у фінансовій звітності промислових підприємств транспортних витрат і витрат на управління запасами. Це два основних джерела логістичних витрат в економіці промислових підприємств, які не в повній мірі відображаються в балансі. Щодо транспортних витрат слід зазначити, що у звітності промислових підприємств вони обліковуються у статті «Собівартість реалізованої продукції», а в практиці роздрібною торгівлі транспортні витрати відносяться на витрати обігу, враховуються у складі собівартості придбаних товарів [13].

Для промислових підприємств і підприємств роздрібною торгівлі цей вид логістичних витрат виділити неможливо. Що стосується неможливості обліку витрат до управління запасами у фінансовій звітності промислових підприємств, то ця проблема включає два аспекти. По-перше, у звітності не розписані повні витрати,

пов'язані з утриманням запасів, а по-друге, фінансові витрати, пов'язані з «заморожуванням» оборотних коштів у запасах сировини і товарів, незавершеному виробництві та запасах готової продукції, не представляються можливими. Точно встановити, виміряти та відокремити від інших форм капітальних витрат, понесених компанією. Це частково можливо лише у випадку одного виду бізнесу, але не у випадку багатоопераційного бізнесу. Незважаючи на те, що українські підприємства впровадили міжнародні стандарти фінансового обліку, все ж існують деякі відмінності фінансового обліку від різних країн світу. Можна констатувати факт необхідності удосконалення традиційних бухгалтерських методів обліку витрат, що дозволить відслідковувати логістичні витрати за видами діяльності. Зокрема, у фінансовій звітності необхідно виділити два основних джерела логістичних витрат: транспортні витрати та витрати на управління запасами [12].

У даний час у фінансовій звітності промислових підприємств логістичні витрати, як правило, агреговані бухгалтерськими статтями управлінського обліку, що унеможливорює включення витрат, які виникають внаслідок формування глобальних логістичних ланцюгів. Наслідком такого підходу є необхідність перегляду традиційних методів обліку логістичних витрат, прийнятих у бухгалтерському та управлінському обліку. Запропоновано виділення у фінансовій звітності промислових підприємств двох основних статей логістичних витрат: транспортних витрат і витрат на управління запасами. Запропонований підхід потребує також перегляду загальноприйнятої класифікації логістичних витрат, яку слід удосконалити додаванням ще двох ознак.

Процесний підхід до логістичних витрат компанії дозволяє більш точно та еластично управляти продуктами чи послугами. Цілями процесного підходу до витрат є перш за все [23]:

Таблиця 1.3 – Фактори, що впливають на формування логістичних витрат

| Логістичні функції та операції | Чинники формування логістичних витрат | |
|--|--|---|
| | Кількісні фактори | Якісні фактори |
| Надходження, обробка й оформлення замовлення | Величина та інші умови замовлення, кількість замовлень, частка витрат на одне замовлення. | Масштаб застосування сучасних інформаційних технологій. |
| Планування виробництва | Зміна обсягів господарської діяльності, матеріаломісткість продукції. | Вимоги до якості продукції Концентрація, спеціалізація, координація та інтеграція, інноваційні технології. |
| Закупівля і поставка продукції | Розмір та частота замовлення, виробнича програма, графік запуску-випуску продукції, ціни на сировину і матеріали, ефект масштабу в закупівлі, обмеженість власного та позикового капіталу. | Кредитно-грошова і податкова політика, методи постачання та обслуговування, діапазон ділової активності і фінансовий стан підприємства. |
| Складування та зберігання продукції | Розмір замовлення, складські площі, рівень і стан запасів, рівень обладнання складів, оборотність оборотних коштів. | Використання сучасних концепцій управління. |
| Збут продукції | Територія зовнішніх та внутрішніх ринків, сезонні коливання потреби в продукції, темпи інфляції. | Конкурентоспроможність підприємства на ринку, концентрація споживачів, діяльність підприємств-конкурентів, прогноз кон'юнктури ринку. |
| Доставка продукції споживачеві | Характер вантажів, тарифні ставки транспортування, знижки, маршрутизація перевезень. | Вимоги до умов транспортування, завантаженість і збалансованість поїздок. |

Джерело: складено на основі [15]

- підвищення прозорості витрат у непрямих сферах діяльності компанії;
- забезпечення раціонального використання ресурсів;
- розподіл вигод всередині компанії в області обліку витрат продукту/послуги,

що дозволить уникнути стратегічних помилок у політиці продукту/послуги та отримати перевірку непрямих витрат.

Враховуючи процесний підхід, облік логістичних витрат відбувається за допомогою калькуляції на основі діяльності (ABC). Цей облік, завдяки віднесенню витрат на виконані дії на окремих клієнтів і продукти компанії, усуває усереднення і

довільність у розподілі непрямих витрат. Ця довільність має місце в традиційних концепціях і системах фінансового та бухгалтерського обліку.

Логістичні витрати є ключовим аспектом діяльності будь-якого підприємства та мають значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. Формування логістичних витрат обумовлене рядом факторів, які відображають складність та різноманітність логістичних операцій.

По-перше, одним із основних факторів, які впливають на логістичні витрати, є відстань та географічне розташування. Велика відстань між пунктами виробництва, складами та пунктами реалізації призводить до збільшення витрат на транспортування та доставку товарів.

Другим важливим фактором є обсяги та частота перевезень. Зі збільшенням обсягів товарів або частотою перевезень зростають і витрати на їх логістику. Для оптимізації цих витрат необхідно використовувати ефективну систему складського управління та планування маршрутів.

Третім фактором є види товарів та їх особливості. Товари з різними характеристиками (наприклад, термін придатності, розмір, вага) вимагають різних логістичних рішень та можуть впливати на витрати.

Далі, важливим фактором є технології та інформаційні системи. Використання сучасних технологій в логістиці може допомогти зменшити витрати на ведення обліку, моніторинг та планування.

Завершуючи, слід відзначити вплив економічних умов та ринкових факторів на формування логістичних витрат. Зміни в цінах на паливо, курсі валют, стані конкуренції на ринку, а також економічні кризи можуть призвести до змін у вартості логістичних послуг та вплинути на загальні витрати підприємства. Тому логістика вимагає постійного моніторингу та аналізу цих факторів для оптимізації витрат і підтримки ефективності бізнесу.

Калькуляція за діяльністю забезпечує більший обсяг інформації, ніж традиційні системи. Однак його використання в компанії потребує певних фінансових

витрат (програмне забезпечення, консалтинг), залучення вищого персоналу та послуг бухгалтерів [24]. Проблеми ефективного впровадження ABC також можуть полягати як у самій концепції, так і в способі її реалізації. Відомо, що більшість літератури щодо калькулювання витрат на основі діяльності описує загальні припущення та застосування цього облікового запису, а не конкретні інструкції та вказівки щодо його застосування.

1.3. Сучасні практики управління логістичними витратами підприємства

В останні роки зростає конкуренція, зростає спеціалізація. Багато компаній обирають аутсорсинг своїх логістичних вимог, що супроводжується швидким розвитком електронної комерції, тому швидкість розвитку логістичної компанії значно прискорюється. Швидкий розвиток галузі логістики не тільки прискорює швидкість доставки товарів і потоки капіталу, але також покращує швидкість циркуляції логістики та темпи економічного зростання. Щоб підтримувати швидкий і здоровий розвиток логістичної галузі, країни запроваджують низку стимулюючих заходів і політики.

Наше впровадження взірців іноземної логістики відбувається відносно пізно, і ефективність компанії прискорюється, оскільки логістичних компаній стає все більше. Тож компанія може зосередитися на дослідженні технологій, що не тільки покращує технічний рівень, але й покращує загальну швидкість розвитку. Разом з великою кількістю великих іноземних логістичних компаній, які з'являються на ринку логістики України, конкуренція в логістичній галузі також практично зростає. Звичайно, прискорився розвиток і вітчизняних логістичних компаній [24]. І через брак деяких ресурсів багато виробничих компаній не бажають вкладати багато людських, матеріальних і фінансових ресурсів у логістичне обслуговування. Логістичний аутсорсинг, як правило, використовує свою основну технологію в більшій енергії або інноваціях. Зараз більшість логістичних компаній є невеликими, вони враховують

лише швидкість, безпеку та надійність зберігання, транспортування та інших послуг, враховуючи менші логістичні витрати. Водночас вони також не думають про прогрес усього ланцюжок поставок, тому логістичний економічний контроль є дуже важливим. Проте в нашій країні є багато проблем. Багато методів логістики, що використовуються, і ступінь контролю над витратами, в результаті чого існує висока вартість логістичних підприємств, потребує вирішення великих проблем.

Багато логістичних компаній не можуть точно розрахувати вартість. Слід проводити аналіз витрат і розрахунок споживання в кожній ланці. Більшість компаній роблять калькуляцію в у власній бухгалтерії і це відображається в таблиці, але насправді компанії нелегко контролювати свої логістичні витрати, які постійно змінюються. Логістичні компанії передають логістичні витрати незалежній логістичній компанії, щоб вони могли контролювати компоненти логістичних витрат компанії. Це може базуватися на ринкових умовах і ринковій конкуренції для участі в торгах і, таким чином, співпрацювати з найбільш економічно ефективними логістичними компаніями, компанія, як правило, зменшить навантаження та витрати на оплату праці, не тільки зменшить витрати, але й скоротить час, можливо, це може підвищити ефективність, максимізувати прибуток і максимізувати вартість підприємства [17].

Дані нещодавнього опитування показують, що норма прибутку вітчизняної логістичної компанії становить менше $1/3$ прибутку міжнародної логістичної компанії. Вітчизняні логістичні компанії просто не тільки мають високі логістичні витрати, але й не швидко знижують швидкість. Ще одна причина, яка призводить до високих витрат на логістику, полягає в тому, що багато логістичних компаній не беруть до уваги аналіз операцій ланцюга поставок компанії, а загальні логістичні компанії не можуть враховувати загальний ланцюг поставок, тому вони не можуть добре працювати в середині вартості ланцюга поставок. контроль, включаючи витрати на складування та транспортування. У всьому ланцюжку постачання логістичні компанії використовували не найкращий спосіб організації процесу доставки, що

призвело до коротких відправлень позицій, об'їзного трафіку, повторних ситуацій доставки та збільшення вартості збитків.

У контексті українських компаній з управління витратами на логістику члени команди компанії, які адаптовані до роботи та навчання, можуть краще досягти управління витратами на логістику ланцюга поставок. Щоб досягти управління витратами на логістику ланцюга постачань компанії, нам потрібне раннє навчання в усіх секторах оператора, щоб максимізувати використання інформації компанії в програмному забезпеченні ланцюга поставок. Лише розумно координуючи мережеву технологію та комп'ютерні системи, логістична система ланцюга постачання може здійснювати зв'язки між різними відділами компанії та між різними компаніями всього комплексу, щоб узгодити продажі, обслуговування клієнтів та інші аспекти виробництва та порядку [14, с. 109].

Компанії повинні змінити попередній режим роботи між відділами, а саме інтеграцію ланцюга поставок. Але в короткостроковій перспективі компанії непросто реалізувати цю концепцію. Для того, щоб сприяти своєчасності завершення та створити тісну відповідність між різними відділами для просування кожного співробітника в підсвідомості, вони можуть мати філософію управління ланцюгом постачання, посилити подальше навчання персоналу в компанії, дозволяючи керівникам команд грати свою роль. зразкова роль, активна участь і співпраця в усіх аспектах реалізації, доки всі члени команди виконують свої обов'язки та тісно співпрацюють, щоб реалізувати витрати на логістичні підприємства для фундаментального контролю.

Логістичні компанії мають не тільки здійснювати контроль над витратами всередині компанії, але й контролювати зовнішнє середовище у відповідних компаніях шляхом співпраці між логістичною компанією ланцюга поставок для повного контролю витрат. Логістична компанія сама визначає системні системні логістичні витрати, тому ключовим моментом контролю витрат компанії є мінімізація загальних витрат на логістику, а не найнижчі витрати окремої особи, компанія

повинна була здійснюватися за допомогою контролю, монтажу, логістики, управління логістикою компанії та контролю над ланцюгом поставок.

Формуючи просторово-часовий ефект, мета контролю витрат позиціонується як найнижча сукупна вартість логістики, тобто максимізація вартості логістичних послуг. Логістичні компанії хочуть досягти мети контролю витрат, збалансувати співвідношення між вартістю логістики та отримати максимальну ефективність логістики. Логістика отримує максимальну продуктивність. Це повинно бути на інтеграції різних логістичних ресурсів компанії, вибрати спосіб, яким весь процес логістичних витрат у ланцюзі поставок з точки контролю [16, с. 76].

Тепер більшість систем контролю витрат на логістику містить лише контроль витрат на логістику однієї логістичної компанії, не тільки неадекватний, але й єдиний, і контроль витрат на логістику в ланцюзі поставок не тільки для координації між компаніями в ланцюзі поставок, але й бути придатним для використання однією компанією, щоб логістичний ланцюг постачання досягав мети інтеграції.

Все більш популярним інструментом вимірювання логістичних витрат є калькуляція витрат за діяльністю. Багато авторів у своїх дослідженнях [30; 31] представлені можливості, які дає застосування методу ABC. Це, звичайно, корисні приклади для практиків. Слід, однак, пам'ятати, що використання калькуляції за діяльністю не завжди і не для кожного суб'єкта буде достатньою альтернативою.

Таблиця 1.4 – Формування інформації про логістичні затрати у розрізі видів обліку

| У фінансовому обліку | При податкових розрахунках | В управлінському обліку |
|---|--|--|
| 1. Логістичні затрати, які включаються до собівартості продукції (робіт, послуг). 2. Логістичні затрати, які не включаються до собівартості продукції (робіт, послуг) – витрати періоду. | 1. Логістичні затрати, що належать до складу витрат підприємства за звітний період, що зменшують об'єкт оподаткування. | 1. Логістичні затрати за центрами відповідальності: – витрат; – прибутку; – інвестицій. 2. Логістичні затрати при калькулюванні повних затрат. |

| | | |
|--|---|---|
| 3. Логістичні затрати, пов'язані із надзвичайними подіями. | 2. Логістичні затрати, що зменшують фінансовий результат 3. Логістичні затрати, які збільшують фінансовий результат до оподаткування при коригуванні фінансового результату. | 3. Логістичні затрати при калькулюванні змінних затрат. 4. Логістичні затрати при калькулюванні за фактичними затратами. |
|--|---|---|

Джерело: складено на основі [3]

Формування інформації про логістичні затрати у розрізі видів обліку є важливим завданням для підприємства, оскільки дозволяє здійснювати ефективний контроль і оптимізацію цих витрат. Логістичні затрати можуть бути обліковані та аналізовані у різних аспектах, що дозволяє підприємству отримувати більш деталізовану та зрозумілу інформацію для прийняття рішень.

Важливим видом обліку є фінансовий облік логістичних затрат. В цьому випадку, витрати на транспортування, складське управління, вантажні послуги та інші логістичні послуги обліковуються у фінансових звітах підприємства. Це дозволяє підприємству визначити загальну вартість логістики та порівнювати її з іншими витратами.

Іншим обліку є операційний облік логістичних затрат. У цьому випадку, деталізована інформація про всі логістичні операції, такі як маршрутизація, управління запасами, обробка замовлень тощо, фіксується та аналізується. Цей вид обліку дозволяє підприємству ідентифікувати конкретні пункти зростання витрат та приймати цілеспрямовані заходи для їх зменшення.

Ключовим видом обліку є показники продуктивності логістики. Це включає в себе такі показники, як час доставки, точність виконання замовлень, запаси на складі та інші. Аналіз цих показників допомагає підприємству визначити ефективність своєї логістичної діяльності та вчасно виявляти можливі проблеми.

Крім того, логістичні затрати можуть бути обліковані у розрізі клієнтів та продуктів. Це дозволяє підприємству визначити найбільш вигідних клієнтів та найбільш витратні продукти, що допомагає в управлінні ціноутворенням та прийнятті стратегічних рішень.

Усі ці види обліку дозволяють підприємству здійснювати більш глибокий та інформативний аналіз логістичних витрат, що сприяє оптимізації процесів та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Реєстр і вимірювання логістичних витрат, безумовно, могли б бути простішими, якби існували формальні положення, що встановлюють необхідність і спосіб визначення витрат, пов'язаних з логістичною діяльністю, з усіх витрат, створених компанією. Багато теоретиків і практиків вказують на необхідність створення розрахунку логістичних витрат. Проте на найвищому, законодавчому рівні, це дія надзвичайно складна, щоб не сказати, нездійсненна. Враховуючи велику кількість сфер діяльності в компанії (логістика, якість, інновації, охорона навколишнього середовища тощо), для детального уточнення структури та розміру витрат, які вони породжують, слід скласти окрему розрахункову розрахункову розрахункову кладку для кожного з них. діяльності. І, враховуючи сферу діяльності компанії або галузь, в якій вона функціонує, сформулювати детальні принципи обліку витрат на законодавчому рівні просто неможливо. Тому найбільші можливості, як і відповідальність, у руках компаній. Вони є усвідомленими приймачами інформації, що генерується системами обліку витрат. Менеджери повинні активно співпрацювати у створенні та впровадженні нових систем калькуляції, включаючи облік логістичних витрат.

Щоб дослідити питання вимірювання логістичних витрат, необхідно провести перехресні спостереження в різних галузях, подібно до досліджень у США, де Establish INC проводить порівняльні дослідження логістичних витрат більше тридцяти років. Крім того, вони вказують на найпопулярніші способи скорочення цих витрат, які використовують компанії США. Постійний моніторинг витрат на логістику

в окремих галузях позитивно вплине на конкурентоспроможність діяльності підприємств.

На наш погляд, запровадження детальних процедур бухгалтерського обліку дозволить прояснити рівень витрат на логістику, які зараз оцінюються приблизно в 17% доходу, тоді як у США вони становлять 7,5%, а у Фінляндії – 10,2%. Вважаємо, що правильний аналіз логістичних витрат дозволяє правильно управляти витратами та знизити логістичні витрати до рівня вищезгаданих країн.

Управління логістичними витратами є ключовою складовою успішної логістичної стратегії підприємства і вимагає відповідної теоретичної та практичної бази. Основні теоретичні практики, що стоять за управлінням логістичними витратами, можуть бути описані наступним чином.

Концепція вартості логістики визначає, що логістичні витрати повинні бути спрямовані на створення максимальної вартості для клієнта при мінімальних витратах для підприємства. Це передбачає оптимізацію всіх логістичних процесів та ресурсів.

Теоретичною практикою є принципи Lean-логістики, які покладають акцент на мінімізації зайвих операцій та ресурсів у логістичних процесах. Ця методологія спрямована на зменшення витрат і витратних запасів, покращення ефективності та збільшення вартості для клієнта.

Важливим аспектом є стратегія «Just-in-Time» (JIT), яка передбачає постачання товарів або матеріалів на підприємство саме в той момент, коли вони є необхідними для виробництва. Ця стратегія допомагає знизити запаси, що може призвести до зменшення логістичних витрат.

Четверта теоретична практика – це інтегрована логістика, яка передбачає спільне управління всіма логістичними процесами та партнерами ланцюжка постачання. Ця стратегія спрямована на підвищення ефективності та зниження витрат шляхом спільного планування та співпраці.

П'ятою теоретичною практикою є застосування інформаційних технологій та систем управління логістикою. Сучасні ІТ-рішення дозволяють автоматизувати та

оптимізувати логістичні процеси, спрощуючи управління витратами та підвищуючи точність і прозорість.

Управління логістичними витратами підприємства є складною та багатогранною задачею, яка вимагає глибокого розуміння теоретичних основ та впровадження практичних рішень для досягнення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Зі швидким розвитком української логістичної компанії різке збільшення кількості логістичних інтеграційних ланцюжків поставок стає гарячою темою. Логістичні компанії повинні відійти від власних характеристик, щоб контролювати загальну вартість усього ланцюга постачання логістичної компанії з точки зору контролю витрат, щоб прискорити розвиток і вдосконалення, таким чином, це може підвищити їх конкурентоспроможність. Це може стати дуже важливою галуззю економічного розвитку України та новою точкою економічного зростання. Одночасно логістичні компанії повинні скорочувати власні витрати, тісно контактувати з усіма компаніями в ланцюжку поставок, партнерство, взаємодопомога, взаємна вигода та взаємність. Логістичні компанії в здійсненні контролю витрат повинні бути не лише частковим впровадженням контролю витрат на логістику, але й у всьому ланцюзі поставок з точки зору, всебічно, весь процес аналізу для контролю загальної вартості логістики компаній, створюючи весь процес усього ланцюга поставок. Це також може бути ефективний контроль і нагляд за всією загальною вартістю логістики.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Магазини «Сільпо» відрізняються від інших: широким асортиментом товарів, в тому числі екзотичних для українського ринку; цінова стратегія, зокрема, зазначена мережа дотримується стратегії встановлення цін відповідно до своїх витрат; мережа надає користувачам додаткові послуги, які позитивно виділяють її серед конкурентів, наймає кваліфікованих співробітників і забезпечує належне виконання ними своїх обов'язків за допомогою бонусів і заохочень; забезпечує високу якість обслуговування клієнтів; забезпечує просування клієнтів за допомогою дисконтних карток та регулярних акцій; регулярно публікує рекламу в ЗМІ.

За результатами анкетування споживачів, проведеного фахівцями компанії, встановлено, що гудвіл мережі «Сільпо» становить 10 балів за десятибальною шкалою в порівнянні з іншими конкурентами, які набрали не більше 9 балів.

Порівнюючи основні якісні показники, що визначають конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, з такими ж показниками конкурентів, можна зробити висновок, що з невеликим відривом «Сільпо» посідає перше друге місце серед таких близьких конкурентів, як «Велика Кишеня», «Еко-Маркет» і «Білла» [53].

Крім того, ми вивчили 4 торгові мережі, що займаються торгівлею продуктами харчування в Києві у форматі гіпермаркет, супермаркет, магазин біля дому. Ми отримали анкети 244 керівників, які в реальному вираженні визначали стратегічні цілі досліджуваних підприємств. Менеджерам пропонувалися варіанти відповідей на питання, які оцінювалися балами, після чого підраховувалась кількість балів, отриманих за кожною групою питань, і загальна кількість балів. Інтерпретовані

результати анкетування топ-менеджерів мережі щодо обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інтерпретовані результати анкетування топ-менеджерів мережі щодо обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей

| Підприємство | Результати анкетування | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|--|---|---|
| | Якість екологічного аналізу, балів | Якість стратегічного об'єктивний формування, балів | Якість стратегічного об'єктивний вибір, балів | Якість використання компонентів стратегічний потенціал для формування мети, балів |
| ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» | 2 – середній | 3 – високий | 2 – середній | 2 – середній |
| ТОВ «Сільпо-Фуд» | 2 – середній | 2 – середній | 2 – середній | 1 – низький |
| ТОВ «АТБ-Маркет» | 2 – середній | 2 – середній | 2 – середній | 2 – середній |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд» [53-57]

Аналізуючи таблицю 2.1, можна констатувати наступне: по-перше, більшість досліджуваних торгових мереж аналізують лише споживачів і конкурентів, у деяких випадках – постачальників, при цьому аналіз проводиться переважно за попередні періоди суб'єктивними методами, без урахування фактори макросередовища, результати аналізу в основному представлені у формі стратегічних прогнозів; по-друге, підприємства формують лише корпоративну мету на наступні п'ять років і лише фінансові цілі на наступний рік, у даному випадку вони формуються лише у вигляді кількісних параметрів фінансових показників; по-третє, не формується набір альтернатив стратегічним цілям, як правило, немає критеріїв вибору стратегічних цілей, окрім досяжності та узгодженості, рішення щодо постановки стратегічних цілей часто приймаються індивідуально на основі лише інтуїції та досвіду; по-четверте, підприємства не розраховують кількісні значення складових потенціалів зовнішнього стратегічного потенціалу, їх бажані та досяжні значення, а також не враховують зовнішній потенціал у цілому при постановці стратегічних завдань.

За допомогою анкетного методу досліджено етапи формування та вибору зовнішніх стратегічних цілей на підприємствах продовольчої торгівлі м. Києва та показано, що якість процесів обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей на досліджуваних підприємствах потребує покращення. Оскільки більшість досліджуваних торгових мереж аналізують лише споживачів та конкурентів, у деяких випадках – постачальників, при цьому аналіз проводиться переважно за попередні періоди суб'єктивними методами, без урахування факторів макросередовища, результати аналізу представлені в основному. у вигляді стратегічних прогнозів.

Таблиця 2.2 – Характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Характеристика | Значення |
|---|---------------------|
| Вид суб'єкта господарювання | ТОВ |
| Рік заснування компанії | 2016 |
| Розташування головного офісу | Київ |
| Кількість працівників | < 42 000 |
| Загальний дохід за останній фінансовий рік 2022 | 70 млрд грн |
| Основні продукти / послуги компанії | Продукти харчування |
| Відсоток ринку, який контролює компанія | 40% |
| Річний приріст доходу | 3,5% |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

Існують шляхи вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» по відношенню до конкурентів. З метою вдосконалення товарознавства та комерційної діяльності в мережі супермаркетів «Сільпо», необхідно підтримувати постійний контакт зі споживачами, за допомогою заздалегідь розроблених анкет з невеликою кількістю питань або шляхом прямого опитування. Отримана інформація дозволить налагодити організацію збуту товарів відповідно до потреб споживачів і як наслідок – збільшити прибуток.

За допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Сильні сторони (Strengths): | Слабкі сторони (Weaknesses): |
|--|---|
| 1. Сильний бренд: ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до великої мережі супермаркетів «Сільпо», що має високий рівень впізнаваності та довіру споживачів. | 1. Залежність від конкретного бренду: Головною сильною стороною «Сільпо-Фуд» є бренд «Сільпо». Це може створювати залежність від успіху самого бренду та ризик при зміні споживчого попиту. |
| 2. Широка мережа магазинів: Компанія має обширну мережу роздрібних точок продажу, що дає їй великий охоплення ринку. | 2. Конкуренція: Ринок продуктів харчування та товарів гігієни конкурентний, і «Сільпо-Фуд» має конкурувати з іншими великими гравцями. |
| 3. Різноманітний асортимент товарів: «Сільпо-Фуд» пропонує великий вибір продуктів харчування та товарів гігієни, що привертає різні категорії клієнтів. | 3. Залежність від імпорту: Частина продуктів може бути імпортована, що може ставити підприємство в залежність від змін на міжнародному ринку. |
| Можливості (Opportunities): | Загрози (Threats): |
| 1. Розширення асортименту: Компанія може розширити асортимент товарів і послуг, що пропонується в магазинах, щоб привернути нових клієнтів. | 1. Економічна нестабільність: Зміни в економіці можуть вплинути на споживчий попит та покупельну спроможність клієнтів. |
| 2. Онлайн-продажі: Розвиток онлайн-торгівлі може стати новою можливістю для компанії залучити більше клієнтів та розширити географію обслуговування. | 2. Зміни у законодавстві: Нові правила та норми можуть вплинути на функціонування підприємства, зокрема в галузі здорового харчування та стандартів безпеки. |
| 3. Співпраця з локальними виробниками: Збільшення співпраці з місцевими виробниками може сприяти розвитку локальних брендів та зменшенню залежності від імпорту. | 3. Конкуренція: Зростання конкуренції на ринку може вплинути на ціни та прибутковість. |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

На підставі даних аналізу, наведених у таблиці 2.3, встановлено, що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», як і більшість підприємств торгівлі, перебуває в дуже складному становищі. Основними критичними загрозами на підприємстві є застаріле технологічне обладнання, низька контрольованість фінансової звітності від діяльності, низька рентабельність реалізації робіт і послуг. Тому формування та подальша реалізація антикризових стратегій зростання має здійснюватися на підприємствах для подолання тих кризових явищ, які виникають на таких підприємствах. Антикризові стратегії зростання використовуються, якщо їх застосування дозволяє збільшити обсяг продажів організації, а стабілізаційні – зупинити його падіння [55].

Посилаючись на проведений аналіз, можна відзначити, що завдяки сильним сторонам і можливостям супермаркет може зменшити негативний вплив загроз і посилити свої слабкі сторони і тим самим вивести торгівлю на більш конкурентоспроможний рівень. Загалом причинами кризи підприємства є не лише вплив зовнішніх чинників, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Це вимагає постійної діагностики та впровадження в систему управління спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішної роботи підприємств. Отже, пропонується реалізувати антикризову стратегію зростання підприємства, а тому необхідно зосередитися на подоланні слабких сторін, щоб покладатися на можливості в майбутньому та вивести компанію на найвищий рівень завдяки своїм перевагам і сильні сторони. Проте наразі необхідно мінімізувати причини кризи та зупинки розвитку.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є визначною організацією в секторі роздрібної торгівлі та дистрибуції продуктів харчування, що вирізняється розгалуженою мережею продуктових магазинів і каналів дистрибуції. Заснований у другій половині 20-го століття, його коріння можна простежити до ринків Східної Європи, де він швидко розширювався, затверджуючи домінуючу присутність у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування. Наголошуючи як на якості, так і на різноманітності, компанія постійно намагається включати різноманітні продукти, що постачаються як на місцевому, так і на міжнародному рівнях, щоб задовольнити еkleктичні смаки своїх споживачів.

Основним напрямом господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є непохитне прагнення до задоволеності клієнтів. Це було реалізовано завдяки ретельному встановленню суворих заходів контролю якості та великому акценту на закупівлі продуктів, які не тільки відповідають міжнародним стандартам, але й перевершують їх. Як наслідок, їхні магазини часто служать еталоном якості, пропонуючи товари свіжіші, різноманітніші та, у багатьох випадках, ексклюзивні для їхніх торгових точок [54].

ТОВ «Сільпо-Фуд» є провідним лідером у сфері роздрібної торгівлі та дистрибуції продуктів харчування, що характеризується акцентом на якості, інноваціях та екологічності. Завдяки своїй відданості досконалості та тонкому розумінню ринкової динаміки фірма продовжує залишати незгладимий слід у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування.

ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні роки пройшло через багатогранні економічні простори, позначені як викликами, так і можливостями. Примітною особливістю став стратегічний поворот компанії до цифровізації. Керуючись зростаючою інтеграцією технологій у повсякденне життя, фірма інвестувала значні кошти в платформи електронної комерції, надаючи споживачам зручність онлайн-шопінгу з доставкою додому. Цей крок не тільки розширив їх споживчу базу, але й сприяв операційній стійкості перед динамічними економічними умовами.

У зв'язку зі збоями в глобальному ланцюжку поставок ТОВ «Сільпо-Фуд» прийняло стратегію подвійного постачання, забезпечуючи закупівлі товарів першої необхідності від багатьох постачальників у різних географічних регіонах. Такий підхід значно знизив ризик, пов'язаний із залежністю від єдиного джерела постачання, і забезпечив безперебійну доступність продуктів на полицях. Одночасно фірма зміцнювала свої зв'язки з місцевими виробниками, сприяючи симбіотичним відносинам, які сприяли регіональній економічній стабільності та зменшенню накладних витрат на транспортування [55].

2022 та 2023 рік став гострим викликом війною в Україні. Геополітичні негаразди неминуче вплинули на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», особливо в регіонах, наближених до зон конфлікту. Хоча компанія зіткнулася з логістичними проблемами через пошкодження інфраструктури та перебої в транспортуванні, її гнучкі стратегії управління кризою забезпечили видимість безперервності в ланцюгах поставок. Використовуючи свою розгалужену мережу, фірма перенаправила свої дистрибуції безпечнішими, хоча й довгими, каналами, щоб зменшити збої.

Реагуючи на соціально-економічні наслідки війни, ТОВ «Сільпо-Фуд» ініціювало гуманітарну діяльність, забезпечуючи необхідні продукти харчування за субсидованими тарифами в постраждалих районах. Усвідомлюючи свою корпоративну відповідальність, компанія працювала в тандемі з місцевими громадами, створюючи центри екстреного розподілу їжі та співпрацюючи з неурядовими організаціями, щоб забезпечити доставку допомоги тим, хто її вкрай потребує.

Господарська діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні роки визначалася стратегічною далекоглядністю, адаптивністю та прагненням до соціальної відповідальності. Незважаючи на те, що виклики нависли, будь то технологічні зміни чи геополітичні потрясіння, стійкість компанії та інноваційні стратегії забезпечили їй постійну популярність у секторі роздрібної торгівлі продуктами харчування.

Іншим ключовим підрозділом підприємства є відділ маркетингу та продажів. Цей відділ несе відповідальність за просування продуктів або послуг компанії, визначення потенційних ринків і налагодження тривалих відносин із споживачами. Завдяки комплексному дослідженню ринку, аналітиці даних і стратегічним рекламним кампаніям він стимулює продажі та зміцнює присутність підприємства на ринку [53].

Сучасне нестабільне бізнес-середовище вимагає від керівництва рішучих дій у всіх аспектах управління. Управління персоналом не є винятком, і, зокрема, воно включає в себе управління мотивацією співробітників. Компанії все частіше стикаються з необхідністю залучення висококваліфікованих працівників. Кожен із них, крім основної заробітної плати, потребує певних додаткових стимулів. Мотивація співробітників – сфера управління персоналом, відповідальна за створення та глибоке вкорінення певного стимулу для кожного співробітника в корпоративній культурі [54]. ТОВ «Сільпо-Фуд» – провідна мережа супермаркетів в Україні, яка об'єднує понад 300 магазинів по всій країні. Успіх компанії пояснюється її прагненням надавати клієнтам високоякісні продукти та послуги, що досягається завдяки

наполегливій праці та відданості її співробітників. Управління мотивацією працівників є важливим аспектом ефективності організації, оскільки воно впливає на поведінку працівників, задоволеність роботою та продуктивність. Для компаній вкрай важливо мати ефективні стратегії управління мотивацією персоналу, щоб підвищити залученість співробітників і відданість організаційним цілям [56].

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 роки

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2021 / 2020, тис. грн. | Абсолютне відхилення 2022 / 2019, тис. грн. | Відносне відхилення 2021 / 2019, % | Відносне відхилення 2022 / 2019, % |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|---|---|------------------------------------|------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 64402634 | 72784231 | 77082353 | 8381597 | 12679719 | 13,02% | 19,77% |
| Собівартість реалізації | 47249897 | 52182935 | 50814395 | 4933041 | 4933038 | 10,44% | 10,44 |
| Чистий фінансовий результат | -3144238 | -1846179 | 1537284 | 1298059 | 1298059 | 33,93% | 41,28 |

Джерело: на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для обчислення відхилень та відносних відхилень за вказаними показниками за роки 2021 та 2022 відносно 2020 року, використаємо наведені нами дані:

Чистий дохід від реалізації:

1. Абсолютне відхилення 2021 / 2020 для чистого доходу від реалізації продукції: $72784231 - 64402634 = 8381597$ тис. грн.

2. Абсолютне відхилення 2022 / 2021 для чистого доходу від реалізації продукції: $77082353 - 72784231 = 4198122$ тис. грн.

3. Відносне відхилення 2021 / 2020 для чистого доходу від реалізації продукції: $(8381597 / 64402634) * 100\% \approx 13,02\%$

4. Відносне відхилення 2022 / 2021 для чистого доходу від реалізації продукції: $(4198122 / 72784231) * 100\% \approx 5,77\%$

Собівартість реалізації:

1. Абсолютне відхилення 2021 / 2020 для собівартості реалізації: $52182935 - 47249897 = 4933041$ тис. грн.

2. Абсолютне відхилення 2022 / 2021 для собівартості реалізації: $50814395 - 52182935 = -1368540$ тис. грн. (від'ємне значення означає зменшення)

3. Відносне відхилення 2021 / 2020 для собівартості реалізації: $(4933041 / 47249897) * 100\% \approx 10,44\%$

4. Відносне відхилення 2022 / 2021 для собівартості реалізації: $(-1368540 / 52182935) * 100\% \approx -2,62\%$

Чистий фінансовий результат:

1. Абсолютне відхилення 2021 / 2020 для чистого фінансового результату: $-1846179 - (-3144238) = 1298059$ тис. грн.

2. Абсолютне відхилення 2022 / 2021 для чистого фінансового результату: $1537284 - (-1846179) = 3383463$ тис. грн.

3. Відносне відхилення 2021 / 2020 для чистого фінансового результату: $(1298059 / (-3144238)) * 100\% \approx -41,28\%$ (від'ємне значення означає зменшення)

4. Відносне відхилення 2022 / 2021 для чистого фінансового результату: $(3383463 / 1846179) * 100\% \approx 83,52\%$

Ці розрахунки вказують на зміни в фінансових показниках вашої компанії протягом трьох років (2020, 2021 і 2022 років) в абсолютних та відносних значеннях. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 13,02% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але збільшення сповільнилося до 5,77% у 2022 році порівняно з 2021 роком. «Сільпо-Фуд» – велика мережа супермаркетів з роздрібними точками по всій країні. ТОВ «Сільпо-Фуд» має понад 300 локацій по всій Україні, це всесвітньо визнаний супермаркет. Прагнення компанії надавати клієнтам високоякісні товари та послуги, досягнуте завдяки наполегливості та відданості її персоналу, пояснюється її успіхом. Протягом звітного періоду компанія продемонструвала сталий розвиток та ефективне управління. Зокрема, за останні 5 років спостерігається збільшення кількості супермаркетів мережі [54]. Сільпо має чітку організаційну структуру та

будує свою діяльність на основі конкретної місії та ключових цінностей. Основна мета ТОВ «Сільпо-Фуд» – радувати не лише гостей, а й працівників. ТОВ «Сільпо-Фуд» прагне до створення позитивного робочого середовища, яке сприяє задоволенню, залученості та продуктивності працівників. Оцінка існуючої системи управління мотивацією персоналу показала, що компанія проводить комплексну соціальну політику [56]. Управління персоналом враховує наявні трудові ресурси компанії та можливі майбутні потреби в персоналі.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до збільшення чисельності працівників, за винятком 2022 року [53]. Останні звільнення були спричинені війною та частковим закриттям супермаркетів мережі. Система заохочення працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» включає матеріальну складову (заробітну плату, премії, надбавки) та нематеріальну (пільги, навчання, умови праці та визнання). Заробітна плата працівників вище середньої по галузі. Для досягнення цієї мети компанія впровадила кілька стратегій управління мотивацією співробітників. По-перше, компанія використовує систему винагороди, засновану на результативності, яка винагороджує співробітників за їх наполегливу працю та самовідданість [54]. Ця система розроблена, щоб забезпечити справедливі та прозорі засоби винагороди, пов'язані з вкладом кожного працівника в успіх компанії. По-друге, ТОВ «Сільпо-Фуд» наголошує на важливості розвитку співробітників і кар'єрного росту [53]. Компанія надає регулярні навчальні програми та можливості професійного розвитку для своїх співробітників, щоб допомогти їм отримати нові навички та знання та просунути свою кар'єру в компанії. По-третє, компанія пропагує культуру командної роботи та співпраці. ТОВ «СільпоФуд» заохочує своїх співробітників працювати разом для досягнення спільних цілей, виховуючи почуття товаришкості та взаємопідтримки [56].

ТОВ «Сільпо-Фуд» приділяє велику увагу визнанню та відзначенню досягнень співробітників. Компанія регулярно визнає видатну продуктивність і внесок шляхом нагород, програм визнання та інших заохочень. Загалом стратегії управління

мотивацією працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямовані на сприяння задоволеності, залученості та продуктивності працівників. Надаючи справедливий винагороду, можливості професійного зростання та позитивну культуру праці, компанія прагне створити мотивовану та високоефективну робочу силу. Крім того, ми з'ясували, що складнішим є елемент визнання, і слід звернути увагу на похвалу кожного окремого працівника за його чи її внесок у загальну справу [53]. Також керівництву підприємства слід звернути увагу на медичне обслуговування працівників, причому не тільки керівного складу, а й працівників із значним фізичним навантаженням.

2.2. Аналіз системи управління логістичними витратами підприємства

Починаючи з 24 лютого 2022 року до середини квітня 2022 року, у зв'язку із зосередженістю логістичних об'єктів багатьох постачальників навколо Києва спостерігалися перебої із поставками товарів. Із середини квітня ситуація нормалізувалася.

Логістичні проблеми пов'язані із закриттям доступу до портів, безпекою перевезень із районів бойових дій, розривом ланцюгів поставок, звичайно, відобразилися на діяльності підприємства. Спостерігалися перебої із поставками окремих товарів. Проте, протягом березня 2022 року ці проблеми вдалося вирішити. Товариство знайшло альтернативних постачальників, адаптувало логістику і роботу розподільчих центрів. Основними клієнтами Товариства є широке коло споживачів. У зв'язку із міграцією населення ТОВ «Сільпо-Фуд» перерозподіляє товарні потоки, коригує графік роботи магазинів, коригує ланцюги доставки товарів для адаптації до поточного попиту. Негативним операційним фактором була заборона на торгівлю алкогольними напоями, яку ввело більшість військових адміністрацій. Проте, із середини квітня ситуація поступово покращується.

Негативно впливає на роботу з постачальниками ряд введених обмежень: критичний\некритичний імпорт, обмеження умов співпраці по соціально значимих

категоріях (відтермінування, націнка). Повільно відновлюється поставки товару від мультинаціональних компаній, більшість виробників звузили асортиментну пропозицію, акумулюючи виробничі потужності на основних позиціях, по багатьох категоріях зменшилась кількість діючих на території України виробництв, що спричинило дефіцит на ринку. Зменшення кількості постачальників призвело до перегляду комерційних умов співпраці – зменшення відтермінувань оплати товару та маркетингових бюджетів.

В таблиці 2.4 наведена характеристика логістичних витрат підприємства.

Таблиця 2.4 – Характеристика логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн.

| Витрати | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Витрати на оренду | 508 367 | 601 606 | 854 815 |
| Обслуговування необоротних активів | 302 755 | 388 323 | 453 514 |
| Транспорт, логістика та складські послуги | 275 078 | 369 036 | 482 510 |
| Рекламні послуги | 149 670 | 267 240 | 351 311 |
| Витрати на утримання персоналу | 45 171 | 55 493 | 75 655 |
| Інші витрати на збут | 135 187 | 135 907 | 215 244 |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

В умовах посиленої конкуренції та нестабільності ринкового середовища ефективне управління витратами стає ключовим фактором успіху для підприємств. Аналізуючи логістичні витрати підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік у порівнянні з 2020 роком, можна виділити декілька ключових аспектів:

1. Витрати на оренду: Витрати на оренду зросли на 18,4%, вказуючи на потенційне розширення мережі магазинів або збільшення площі складських приміщень. Зростання цих витрат вимагає аналізу рентабельності новоорендованих об'єктів.

2. Обслуговування необоротних активів: Зростання на 28,3% може свідчити про підвищену активність підприємства в частині модернізації або ремонту основних засобів.

3. Транспорт, логістика та складські послуги: Витрати в цій категорії зросли на 34.2%, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів перевезень, розширенням географії поставок або збільшенням тарифів на транспортні послуги.

4. Рекламні послуги: Найбільший відсотковий приріст (78,5%) спостерігається у категорії рекламних послуг. Це може вказувати на активну маркетингову кампанію або зміну стратегії просування на ринку.

5. Витрати на утримання персоналу: Зростання на 22,9% свідчить про потенційне збільшення штату співробітників або підвищення зарплат.

6. Інші витрати на збут: Мінімальне зростання у цій категорії (0,5%) свідчить про стабільність витрат в даному напрямку.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок про активну діяльність підприємства у напрямку розширення, модернізації та активного маркетингового просування.

Таблиця 2.5 – Система управління логістичними витратами підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Етап | Опис | Методи контролю |
|-------------------------|--|--|
| Стратегічне планування | Визначення довгострокових цілей та стратегій оптимізації витрат. Аналіз ринкових умов, прогнозування попиту та пропозиції. | Сценарне моделювання, SWOT-аналіз, PEST-аналіз |
| Оперативне планування | Короткострокове планування ресурсів, закупівель, транспортування та зберігання товарів. Алокація ресурсів. | Бюджетування, матриця ресурсів, JIT (Just-in-Time) |
| Виконання | Реалізація планів, координація роботи відділів. Забезпечення якості процесів та послуг. | Моніторинг KPI, системи управління якістю (ISO 9001), Balanced Scorecard |
| Контроль та корекція | Перевірка виконання планів, виявлення відхилень, корекція дій. | Аудит, звітність, системи управління проектами (напр. PMBOK, Agile) |
| Аналіз та вдосконалення | Оцінка ефективності заходів, пошук можливостей для оптимізації, впровадження новаторських підходів. | Six Sigma, Lean management, контрольний список удосконалень |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд», будучи відомим гравцем у секторі дистрибуції продуктів харчування, розробило надійну систему управління витратами на логістику, що має вирішальне значення для його операційної ефективності та фіскальної обережності. Ця система базується на методологіях, що керуються даними, забезпечуючи оптимізовану маршрутизацію, складування та оборотність запасів, що є першочерговим для бізнес-моделі, яка залежить від швидкопсувних товарів. Ключем до цієї логістичної парадигми є моніторинг у реальному часі. Використовуючи новітні технології, ТОВ «Сільпо-Фуд» в режимі реального часу збирає дані зі свого автопарку та складських приміщень. Цей безперервний потік інформації допомагає запобігти можливим збоям, коригувати транспортні маршрути відповідно до динамічних змінних, таких як дорожній рух або погода, і приймати швидкі рішення щодо перерозподілу запасів. Такі коригування в режимі реального часу не тільки скорочують операційні витрати, але й підвищують свіжість і якість товарів після надходження до споживачів [54].

Ефективність складування – ще один кардинальний аспект управління логістичними витратами компанії. Сучасні рішення для зберігання, доповнені автоматизованими системами, забезпечують оптимальне використання простору та зменшують втрати через псування продукту. Автоматизовані системи прискорюють процеси зберігання та вилучення, тим самим зменшуючи витрати на робочу силу та підвищуючи швидкість виконання замовлень [57]. Спільне партнерство відіграє ключову роль у вдосконаленні логістичної матриці. ТОВ «Сільпо-Фуд» часто вступає в стратегічні альянси з транспортними постачальниками, забезпечуючи переваги в обсязі витрат і пільгові зобов'язання щодо обслуговування. Це симбіотичне співробітництво сприяє економії масштабу, що перетворюється на зниження витрат на одиницю транспортованого продукту.

Система управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд» – це складне поєднання технологій, стратегічного партнерства та прийняття рішень на основі даних. Ця конвергенція гарантує, що фірма залишається гнучкою, оперативною та

економічно ефективною, зміцнюючи її конкурентоспроможність у сфері, яка характеризується надзвичайно низькою маржею та швидким оборотом продукції.

У сучасному ландшафті діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» цифрові технології відіграють незамінну роль в управлінні логістичними витратами. Використання потужності цифрових інструментів не тільки підвищує ефективність фірми, але й пропонує детальне уявлення про її логістичний ланцюг, забезпечуючи значну економію коштів.

Таблиця 2.6 – Цифрові технології в управлінні логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Технологія | Опис | Приклад застосування |
|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Штрих-коди | Ідентифікація товарів | Сканування товарів на касі |
| RFID-мітки | Дистанційна ідентифікація | Відслідковування товарів на складі |
| ERP-системи | Автоматизація управління ресурсами | Оптимізація закупівель |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

Центральним у цифровій стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» є впровадження передових систем управління транспортуванням (TMS). Ці системи дозволяють відстежувати вантажі в режимі реального часу, оптимізувати маршрут і прогнозувати аналітику. Завдяки постійному аналізу моделей транспортування та зовнішніх змінних, TMS дозволяє адаптувати маршрут, забезпечуючи своєчасні доставки, мінімізуючи витрати на паливо та технічне обслуговування. Системи управління складом (WMS), ще один ключовий цифровий інструмент, зробили революцію в процесах зберігання та пошуку. Інтегровані датчики та пристрої ІоТ забезпечують постійне оновлення рівня запасів, терміну придатності продукту та оптимальних умов зберігання. Цей детальний моніторинг мінімізує псування, знижує витрати на утримання надлишкових запасів і сприяє своєчасній доставці, що сприяє значній економії коштів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» також використовує потенціал технології блокчейн у своїх логістичних операціях. Створюючи прозорі та незмінні записи транзакцій, блокчейн

мінімізує суперечки, забезпечує автентичність продуктів і прискорює процеси розрахунків з постачальниками та перевізниками. Ця цифрова система бухгалтерського обліку не тільки зменшує адміністративні накладні витрати, але й сприяє довірі між зацікавленими сторонами. Крім того, штучний інтелект (AI) і алгоритми машинного навчання були інтегровані в логістичну структуру фірми. Ці технології обробляють величезні обсяги даних, щоб прогнозувати попит, передбачати логістичні проблеми та пропонувати економічно ефективні рішення. Розуміючи закономірності та прогножуючи тенденції, інсайти, керовані ШІ, дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» приймати проактивні рішення, зменшуючи втрати та оптимізуючи розподіл ресурсів [56].

Поєднання цифрових технологій з логістичними операціями ТОВ «Сільпо-Фуд» започаткувало еру безпрецедентної ефективності та управління витратами. Постійно впроваджуючи та інтегруючи передові інструменти, фірма зміцнює свої позиції перспективного, економічно проникливого гравця в секторі дистрибуції продуктів харчування.

Таблиця 2.7 – Структурні відділи управління логістичними витратами підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Відділ | Завдання | Відповідальність |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Відділ закупівель | Закупівля товарів, матеріалів | Зменшення витрат на закупівлю |
| Транспортний відділ | Доставка товарів до пунктів продажу | Оптимізація маршрутів |
| Складський відділ | Зберігання товарів | Зменшення витрат на зберігання |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд», прагнучи до операційної досконалості, стратегічно розділило управління витратами на логістику на окремі структурні підрозділи. Кожен із цих відділів спеціалізується на певному аспекті логістики, забезпечуючи спрощену роботу та оптимальне управління витратами в усьому ланцюжку постачання. Відділ управління транспортуванням відіграє ключову роль, контролюючи рух товарів від постачальників до складів і від складів до роздрібних торгових точок. Приділяючи

особливу увагу оптимізації маршрутів, економії палива та своєчасних доставках, цей відділ гарантує, що витрати на транспортування будуть під контролем, а будь-які потенційні збої будуть негайно вирішені.

Ще однією невід'ємною складовою є відділ управління складським господарством. Доручаючи нагляд за складськими приміщеннями фірми, цей відділ наголошує на максимальному використанні простору, зниженні витрат на зберігання запасів і забезпеченні швидкого обороту швидкопсувних товарів. Використовуючи цифрові інструменти та впроваджуючи ефективні практики зберігання, це суттєво скорочує витрати, пов'язані з псуванням і надмірним зберіганням [54]. Відділ зв'язків із постачальниками та закупівель зосереджується на встановленні та підтримці відносин із постачальниками та транспортними компаніями. Домовляючись про знижки на основі об'єму, забезпечуючи своєчасні платежі та розвиваючи довгострокову співпрацю, цей відділ забезпечує ТОВ «Сільпо-Фуд» закупівлю товарів і послуг на найвигідніших умовах, тим самим зменшуючи супутні логістичні витрати. Відділ аналізу даних і прогнозування є аналітичною опорою управління витратами на логістику.

Використовуючи передові алгоритми та інструменти аналізу даних, цей відділ пропонує розуміння моделей споживання, прогнозує коливання попиту та допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління запасами та планування транспортування.

Відділ технологічної інтеграції та підтримки відповідає за інтеграцію, обслуговування та оновлення цифрових інструментів, необхідних для управління логістикою. Незалежно від того, чи це система управління транспортуванням, система управління складом або будь-який інструмент прогнозування на основі штучного інтелекту, цей відділ гарантує безперебійне функціонування всіх технологічних активів, підвищуючи ефективність у всьому логістичному ланцюжку.

Окремі структурні відділи управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд» разом складають єдине ціле. Зосереджуючись на спеціалізованих сферах і

безперебійно співпрацюючи, ці відділи забезпечують ефективність і економічність логістичних операцій фірми.

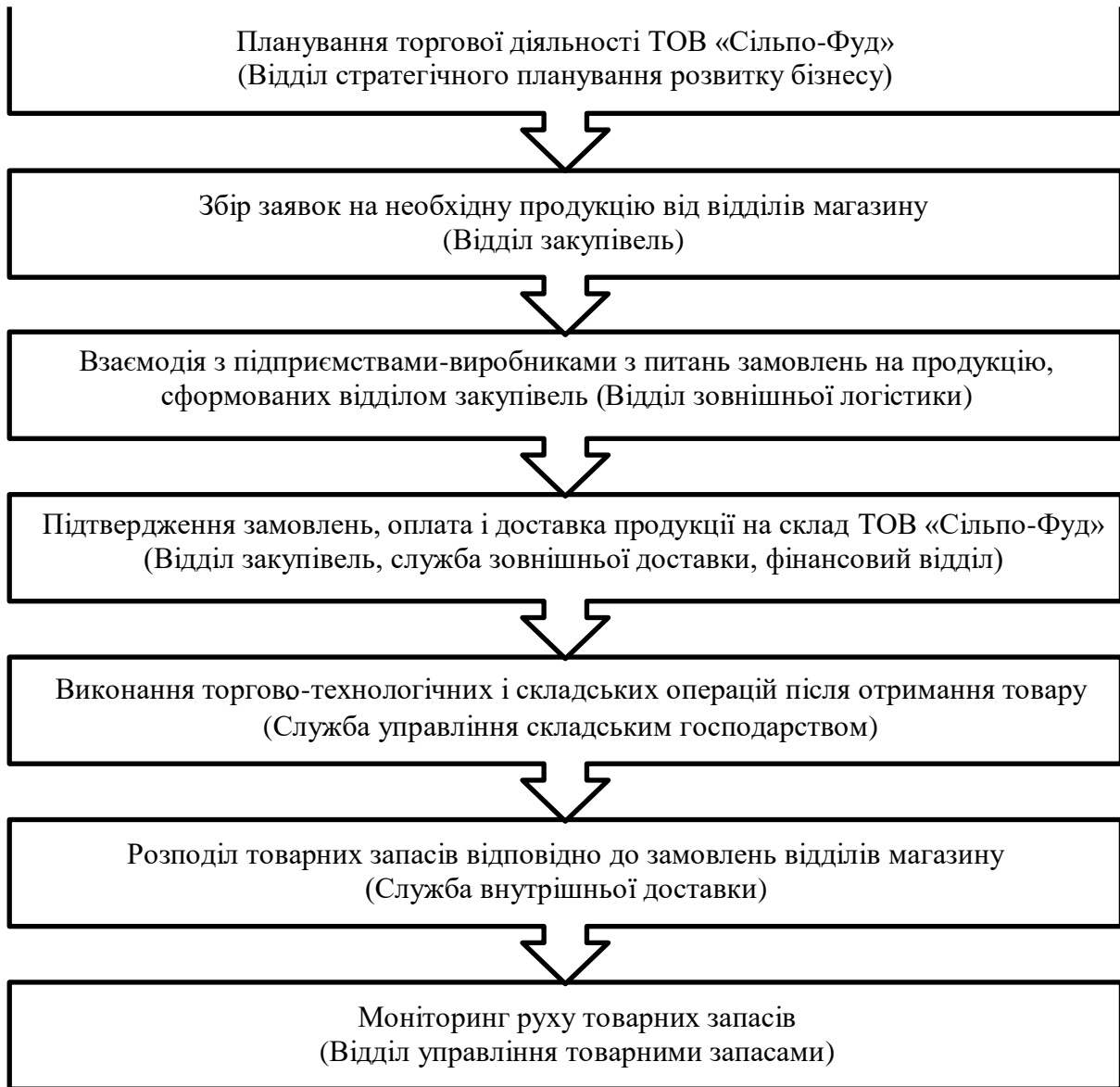


Рисунок 2.1 – Загальна схема процесу логістики закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

Логістична система такого підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» це складна мережа взаємопов'язаних структур, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної закупки, зберігання та доставки товарів. Ця заплутана мережа складається

з дистриб'юторів, посередників, перевізників та інших життєво важливих гвинтиків, які спільно керують механізмами ланцюга постачання. В основі цього логістичного ланцюжка стоять дистриб'ютори. Ці організації несуть відповідальність за постачання продукції оптом, що надходить або безпосередньо від виробників, або від інших оптових постачальників. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» налагодження міцних зв'язків з надійними дистриб'юторами забезпечує постійний приплив продукції, підтримуючи постійний рівень запасів, який відповідає ринковому попиту.

У цій логістичній системі з дистриб'юторами переплітаються посередники. Це можуть бути як брокери, агенти, так і сторонні постачальники логістичних послуг. Їхня основна функція – сприяти транзакціям, будь то зв'язок ТОВ «Сільпо-Фуд» із потенційними дистриб'юторами, забезпечення дотримання регіональних норм або навіть допомога в митному оформленні за кордоном. Використовуючи досвід посередників, ТОВ «Сільпо-Фуд» може орієнтуватися в складнощах глобальних ланцюжків поставок, забезпечуючи своєчасну закупівлю та доставку. Центральне місце в русі товарів займають перевізники. Ці організації, незалежно від того, чи працюють вони автомобільним, морським, повітряним або залізничним транспортом, мають завдання фізичного транспортування продуктів. Для такого підприємства, як ТОВ «Сільпо-Фуд», яке робить ставку на швидке та ефективне переміщення швидкопсувних вантажів, перевізники відіграють ключову роль. Співпраця з перевізниками забезпечує не тільки своєчасні поставки, але й зниження витрат на транспортування завдяки узгодженим контрактам і знижкам залежно від обсягу.

Окрім цих основних гравців, логістична система також включає різні суб'єкти підтримки, такі як постачальники упаковки, які гарантують надійне пакування товарів для транзиту, і постачальники технологій, які пропонують інструменти та платформи для відстеження, управління та аналітики.

2.3. Оцінка ефективності управління логістичними витратами підприємства

Ефективність управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд» стала еталоном у сфері дистрибуції продуктів харчування, особливо в контексті кількісних показників. Заглиблення в цифри з'ясовує досконалість стратегії фірми та надійність її операційної структури. Основним показником ефективності фірми є зниження транспортних витрат на 15% за минулий фінансовий рік. Завдяки інтеграції передових систем управління транспортуванням (TMS) та налагодженню стратегічних партнерських відносин з перевізниками ТОВ «Сільпо-Фуд» оптимізувало маршрути, мінімізувало витрати палива та використовувало знижки на основі об'єму, що призвело до значної економії. Ця оптимізація, забезпечуючи своєчасні поставки, суттєво вплинула на кінцевий результат [53].

Складські операції, ще один стрижень логістичного апарату, свідчать про зростання ефективності. Передові рішення для зберігання та цифрова інтеграція знизили витрати на утримання запасів на 12%. Крім того, система своєчасної інвентаризації, доповнена прогнозуванням попиту на основі даних, знизила рівень псування на 8%. Такі показники не лише підтверджують фінансову обачність ТОВ «Сільпо-Фуд», але й підкреслюють його прагнення до екологічної стійкості. Стратегія роботи з постачальниками ТОВ «Сільпо-Фуд» є ще одним свідченням його логістичної кмітливості. Культивує довгострокові відносини та укладаючи форвардні контракти, фірма зафіксувала вигідні ціни. Таким чином, в умовах нестабільності цін на товари ТОВ «Сільпо-Фуд» стабілізувало свої закупівельні витрати, зафіксувавши коливання лише на 3% порівняно з середньогалузевим показником у 10%.

Інтеграція цифрових технологій у систему логістики принесла відчутні дивіденди. Відстеження в режимі реального часу, аналізи на основі штучного інтелекту та прозорість блокчейну досягли кульмінації адміністративної економії

приблизно на 10%. Зменшивши бюрократичні витрати та прискоривши процеси розрахунків, ТОВ «Сільпо-Фуд» оптимізувало свою діяльність, ще більше зміцнивши свою репутацію ефективності. Ефективність управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд» є не просто теоретичною, а кількісно доведеною. Ці цифрові віхи в поєднанні з якісними вдосконаленнями створюють яскравий портрет підприємства, яке є не лише економічно проникливим, але й авангардним у роботі [51, с. 109].

У бурхливому середовищі 2022 та 2023 років, коли воєнні умови викликали напруження у багатьох галузях, ефективність управління логістичними витратами для таких підприємств, як ТОВ «Сільпо-Фуд», стала центром стійкості та адаптивності. Внутрішні виклики, пов'язані з війною, зокрема порушення ланцюгів постачання, пошкодження інфраструктури та підвищені ризики, вимагали перегляду логістичних стратегій, віддаючи пріоритет швидкості та гнучкості. Серед цих негараздів ТОВ «Сільпо-Фуд» вдалося скоротити транспортні витрати на значні 20%. Цьому досягненню в першу чергу сприяло впровадження динамічних систем маршрутизації, які коригували маршрути транспортування в режимі реального часу, обходили зони конфлікту та використовували безпечніші, хоча й довші маршрути. Ця стратегічна зміна маршруту, хоча іноді призводила до подовження часу доставки, значно зменшила ризик втрати активів через інциденти, пов'язані з війною.

Складське господарство та зберігання, зіткнувшись із потенційними загрозами інфраструктурі, ТОВ «Сільпо-Фуд» децентралізувало складські потужності. Розподіливши свої запаси в кількох місцях, компанія зменшила ризик, пов'язаний із концентрованими запасами. Хоча ця стратегія децентралізації призвела до початкового різкого зростання витрат на складування, зрештою виявилася економічно розумною, оскільки вона зменшила значні втрати, яких зазнали централізовані склади в зонах конфлікту. Нестабільність економіки воєнного часу з її непередбачуваними стрибками цін і дефіцитом спонукали ТОВ «Сільпо-Фуд» до більш широкого застосування форвардних контрактів із постачальниками. Фіксуючи ціни на основні товари, фірма захистила себе від нестримної інфляції та відсутності продукції,

забезпечивши стабільний ланцюг поставок. Ця проактивна стратегія закупівель у довгостроковій перспективі призвела до приблизно 15% економії порівняно з ринковими цінами.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» цей період став символом адаптивності, далекоглядності та стратегічних інновацій. Вміла реакція фірми, поєднана з поєднанням технологічної інтеграції та стратегічного калібрування, втілила суть ефективного управління логістикою за найважчих обставин.

Таблиця 2.8 – Класифікація логістичних ризиків для ефективного управління витратами ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Функціональний цикл | Ризики | Джерела |
|--|---|---|
| Логістика закупівель | <ul style="list-style-type: none"> - ризик затримки постачання; - ризик псування продукції, сировини або матеріалів; - ризик подорожчання продукції, сировини або матеріалів; - ризик подорожчання транспортування. | <ul style="list-style-type: none"> - затримка спричинена постачальником або перевізником; - псування спричинено постачальником або перевізником; - викликано курсовими коливаннями, або подорожчанням продукції, складових сировини та матеріалів. |
| Внутрішньомагазинна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» | <ul style="list-style-type: none"> - ризик недостатньої кількості продукції для здійснення торгівельного процесу - ризик недостатньої кількості запасів для здійснення виробничого процесу - ризик подорожчання зберігання запасів. | <ul style="list-style-type: none"> - похибки у визначенні необхідних продукції та запасів - підняття цін на енергоресурси або оренду складських приміщень. |
| Логістика продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» | <ul style="list-style-type: none"> - ризик невчасної поставки готової продукції споживачу в процесі перевезення або зберігання; - ризик поставки, яка не задовольняє за кількістю потреби ринку (виникнення дефіциту), або поставки, яка перевищує попит ринку. | <ul style="list-style-type: none"> - невчасна доставка перевізником або невчасне відвантаження підприємством; - недотримання норм зберігання готової продукції на складах або в процесі перевезення; - невірна оцінка потреб ринку. |

Джерело: складено за даними відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Інтеграція передових комунікаційних технологій була ключовою в цей період. Враховуючи ненадійність традиційних засобів зв'язку, ТОВ «Сільпо-Фуд» використовувало супутниковий зв'язок, забезпечуючи безперебійну координацію між підрозділами, постачальниками та партнерами. Ці технології, хоч і дорожчі, забезпечили безперервність роботи та скоординоване реагування на швидко мінливі ситуації на фронті. Воєнні умови 2022 та 2023 років стали випробуванням для управління витратами на логістику в різних галузях.

Ризик-менеджмент є критичною точкою опори, навколо якої зосереджується логістична діяльність, і в контексті ТОВ «Сільпо-Фуд» його ефективність є доказовою та похвальною. Складнощі, пов'язані з логістикою компанії, що займається дистрибуцією продуктів харчування, починаючи від швидкопсувних запасів і закінчуючи залежностями глобального ланцюжка поставок, підкреслюють важливість надійної системи управління ризиками.

Серед стратегій управління ризиками ТОВ «Сільпо-Фуд» головним є акцент на резервуванні та диверсифікації. Розуміючи вразливі місця, притаманні єдиним постачальникам, компанія розвинула різноманітну мережу постачальників, що охоплює кілька географічних регіонів [56]. Ця диверсифікація гарантує, що збої в ланцюзі поставок в одному регіоні, будь то через стихійні лиха, геополітичну напруженість чи економічні потрясіння, не пошкодять діяльність компанії. Натомість він може орієнтуватися на альтернативних постачальників, забезпечуючи безперервність.

У політиці диверсифікації постачальників ТОВ «Сільпо-Фуд» впровадило передові моделі прогнозування попиту. Використовуючи штучний інтелект і машинне навчання, ці моделі аналізують історичні дані, поточні ринкові тенденції та макроекономічні показники для прогнозування майбутнього попиту з підвищеною точністю. Вирівнюючи рівень запасів із цим прогнозованим попитом, компанія мінімізує як ризики надмірних запасів, так і небезпеки, пов'язані з дефіцитом.

Таблиця 2.9 – Методи оптимізації логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Назва методу | Опис | Ключові переваги |
|---|---|---|
| Управління запасами через Predictive Analytics | Розширені інструменти прогнозування аналітики були розгорнуті для більш точного прогнозування попиту. Аналізуючи історичні дані про продажі та ринкові тенденції, підприємство може завчасно регулювати рівень запасів. | Зниження витрат на утримання; Мінімізація відходів; Підвищення рівня задоволеності клієнтів |
| Оптимізація маршруту за допомогою геопросторового аналізу | ТОВ «Сільпо-Фуд» включило геопросторовий аналіз у свою стратегію дистрибуції. Використовуючи геоінформаційні системи (ГІС), компанія може визначити найбільш ефективні маршрути доставки. | Знижена витрата палива; Скорочені терміни доставки; Мінімальний знос автомобіля |
| Впровадження централізованого логістичного хабу | Централізація логістичних операцій в єдиному центрі спростила процес розподілу. Цей концентратор служить основною точкою зберігання та розповсюдження, усуваючи потребу в кількох сховищах. | Швидше прийняття рішень; Зменшення надлишкових процесів; Покращений розподіл ресурсів |
| Впровадження екологічних рішень для упаковки | У відповідь на турботу про навколишнє середовище та для оптимізації логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» перейшло на екологічні пакувальні рішення. Легкі та перероблені матеріали зменшують витрати на транспортування. | Зменшення впливу на навколишнє середовище; Економія коштів; Максимальний простір для зберігання |
| Інтеграція передових систем відстеження | Запровадження передових систем відстеження забезпечує видимість у реальному часі місцезнаходження та статусу відправлень. Ці системи використовують комбінацію пристроїв Інтернету речей, тегів RFID і технології GPS. | Підвищена прозорість і довіра; Вирішення проблем у режимі реального часу; Плавний потік товарів |
| Спільне партнерство з постачальниками | ТОВ «Сільпо-Фуд» налагодило міцні відносини зі своїми постачальниками, наголошуючи на співпраці та спільному вирішенні проблем. Регулярне спілкування та обмін даними дозволяють обом сторонам передбачати виклики. | Зменшені терміни виконання; Стабільна якість продукції; Гнучкий ланцюжок поставок |

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

У воєнних умовах, які переважали у 2022 та 2023 роках, складська стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнала значних зрушень для зниження ризиків та забезпечення безперервності їх діяльності. Усвідомлюючи вразливість існуючої інфраструктури, «Сільпо-Фуд» спритно повернувся до моделі географічної диверсифікації з особливим акцентом на Західній Україні.

Західна Україна, будучи відносно віддаленою від епіцентрів конфлікту, представляла себе як притулок стабільності в ландшафті, зіпсованому непередбачуваністю. Інвестуючи у складські потужності в цьому регіоні, ТОВ «Сільпо-Фуд» не тільки убезпечило свої товарні запаси від потенційної небезпеки воєнного часу, але й полегшило доступ до альтернативних шляхів постачання, які сполучали з Європою. Таким чином, цей географічний центр мав подвійну мету: підвищення безпеки та забезпечення сталої роботи ланцюжка поставок. Крім того, складські приміщення в Західній Україні були оснащені найсучаснішими технологіями для моніторингу запасів у режимі реального часу, забезпечуючи оптимальний рівень запасів і зменшуючи втрати. З огляду на потенційні збої в транспортуванні через конфлікт, необхідно було ефективно управляти запасами, зводячи до мінімуму надлишок або брак. Сучасні складські системи, впроваджені на нових потужностях, дозволили ТОВ «Сільпо-Фуд» досягти цього балансу з похвальною точністю.

Ця географічна диверсифікація також вплинула на відносини компанії з постачальниками. Розташувавшись ближче до європейського кордону, ТОВ «Сільпо-Фуд» зміцнило зв'язки з європейськими постачальниками. Це не тільки диверсифікувало їхню базу постачання, але й зменшило залежність від постачальників із охоплених конфліктом зон, тим самим додавши ще один рівень стійкості до їхнього ланцюжка поставок.

Переїзд виробничих та логістичних відділень до Західної України мав значні соціально-економічні наслідки. Інвестуючи в складське господарство в цьому регіоні, ТОВ «Сільпо-Фуд» зробило внесок у місцеву економіку, створивши робочі місця та налагодивши партнерські відносини з місцевими підприємствами. У часи загального економічного лиха такі інвестиції відіграли ключову роль у зміцненні регіональної економічної стабільності. Воєнні умови підкреслили необхідність спритності та передбачливості у стратегіях складування. Географічна диверсифікація ТОВ «Сільпо-Фуд» на Західну Україну стала символом компанії, яка стратегічно адаптується до

викликів. Цей крок не тільки зміцнив матеріально-технічний хребет компанії, але й продемонстрував її прагнення до досконалості в роботі, навіть незважаючи на безпрецедентні труднощі.

Таким чином, ефективність управління логістичними витратами та транспортної діяльністю, пов'язана з безліччю ризиків, починаючи від поломок транспортних засобів і закінчуючи регуляторними перешкодами, призвела до того, що ТОВ «Сільпо-Фуд» запровадило системи відстеження в режимі реального часу. Ці системи, інтегровані з розширеною аналітикою, не лише надають дані про місцезнаходження в реальному часі, але й прогнозують потенційні затримки, дозволяючи завчасно змінювати маршрут. Такі проактивні заходи мінімізують час доставки, забезпечують своєчасну доставку та зменшують ризики швидкопсувних товарів.

Ефективність управління ризиками в логістичній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» – це стратегічна диверсифікація, впровадження технологій та здійснення поступового вдосконалення. Завдяки цим ініціативам компанія не лише подолати логістичні проблеми, але й позиціонувала себе як взірець майстерності управління ризиками в галузі. Проте інсує ряд вдосконалень, що може бути використаний для підприємства, що буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Перспективні напрями розвитку управління логістичними витратами підприємства

Розвиток управління витратами на логістику підприємства стає все більш важливим у бізнес-середовищі, що швидко розвивається. Удосконалення технологій відкриває можливості для більш ефективного та рентабельного управління логістикою. Акцент на аналізі даних у реальному часі та прогностичній аналітиці може дозволити підприємствам передбачати зміни ринку та відповідно коригувати свої стратегії логістики. Такий підхід мінімізує непотрібні витрати та підвищує ефективність роботи. Ще одним перспективним напрямком є інтеграція стійких практик в управління витратами на логістику. Оскільки проблеми з навколишнім середовищем стають дедалі помітнішими, компанії заохочують застосовувати екологічно чисті логістичні рішення. Це включає оптимізацію транспортних маршрутів для зменшення споживання палива, використання відновлюваних джерел енергії та інвестування в електричні та гібридні транспортні засоби. Така практика не тільки зменшує вплив на навколишнє середовище, але й часто призводить до довгострокової економії коштів завдяки енергоефективності та потенційним податковим стимулам [42].

Все більше уваги приділяється орієнтованому на клієнта логістичному управлінню. Це передбачає адаптацію логістичних процесів до конкретних потреб і очікувань клієнтів. Впровадження гнучких варіантів доставки, відстеження в реальному часі та персоналізованих послуг може підвищити задоволеність клієнтів. Хоча спочатку ці послуги можуть збільшити витрати, вони зрештою призведуть до підвищення лояльності клієнтів і збільшення доходу, компенсуючи початкові

інвестиції в орієнтовані на клієнта логістичні ініціативи. Практики потужних логістичних компаній, щодо управління логістичними витратами у світ зображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Технології управління логістичними витратами підприємств

| Компанія | Використана технологія | Переваги | Країна | Веб-сайт компанії |
|------------------|---|---|-----------|---|
| UPS | ОПІОН | Зменшує милі доставки та споживання палива, покращує ефективність доставки | США | https://www.ups.com |
| FedEx | SenseAware | Забезпечує відстеження в реальному часі, підвищує безпеку та своєчасність доставки | США | https://www.fedex.com |
| DHL | Роботизована автоматизація процесів (RPA) | Підвищує ефективність, знижує трудовитрати, покращує обслуговування клієнтів | Німеччина | https://www.dhl.com |
| Amazon Logistics | Дрони (Prime Air) | Забезпечує швидшу доставку, зменшує викиди, підвищує загальну безпеку та ефективність | США | https://www.amazon.com |
| Maersk | Блокчейн (TradeLens) | Підвищує прозорість ланцюга постачання, зменшує адміністративні помилки, сприяє співпраці | Данія | https://www.maersk.com |
| DB Schenker | Інтернет речей (IoT) | Покращує точність ЕТА, надає детальні дані датчиків для вантажу в дорозі | Німеччина | https://www.dbschenker.com |

Джерело: складено автором на основі веб-ресурсів підприємств

Автоматизація та робототехніка змінюють управління витратами на логістику. Автоматизовані складські системи та роботизована автоматизація процесів (RPA) можуть значно знизити трудовитрати та підвищити швидкість і точність логістичних операцій. Інтегруючи ці технології, підприємства можуть оптимізувати свої

ланцюжки поставок, зменшуючи помилки та затримки, що, у свою чергу, скорочує витрати, пов'язані з управлінням запасами та доставкою. Спільна логістика – ще одна нова тенденція. Поділяючи такі ресурси, як транспортування та складські приміщення, з іншими підприємствами, компанії можуть значно скоротити свої витрати на логістику. Такий спільний підхід може призвести до економії масштабу, більшої переговорної позиції з постачальниками та доступу до ширшої мережі логістичних рішень. Він також сприяє інноваціям завдяки обміну знаннями та передовим досвідом [37].

Найбільші логістичні компанії світу надають цінну інформацію про майбутнє управління витратами на логістику підприємств. Ці компанії часто використовують передові технології для оптимізації процесів свого ланцюжка поставок. Це включає використання ШІ та машинного навчання для прогнозування логістики, що дозволяє цим компаніям передбачати коливання попиту та відповідно коригувати свої запаси та стратегії розподілу. Цей проактивний підхід не тільки забезпечує кращий розподіл ресурсів, але й допомагає уникнути дорогих коригувань в останню хвилину. Екологічна стійкість все більше займає перше місце в логістичних стратегіях провідних компаній. Ці фірми є піонерами у використанні екологічно чистих транспортних засобів і відновлюваних джерел енергії у своїх ланцюгах постачання. Вони також інвестують у стійкі пакувальні рішення та оптимізують маршрути для зменшення викидів вуглецю. Ці методи не тільки відповідають глобальним екологічним цілям, але й пропонують довгострокові економічні переваги завдяки енергозбереженню та потенційним регуляторним стимулам [36].

Співпраця та партнерство є ключовими стратегіями, які використовують провідні логістичні фірми для управління витратами. Утворюючи альянси з іншими компаніями, вони можуть ділитися ресурсами, включаючи склади та транспортні мережі, щоб досягти ефекту масштабу. Такий підхід не тільки знижує індивідуальні витрати, але й сприяє інноваціям та ефективності завдяки спільному досвіду та технологіям. Іншою помітною тенденцією серед провідних логістичних компаній є

впровадження автоматизації та цифровізації. Автоматизовані склади, дрони для доставки та блокчейн для прозорості ланцюга поставок стають все більш поширеними. Ці технології оптимізують операції та значно скорочують витрати на робочу силу та витрати, пов'язані з помилками, сприяючи більш ефективним і економічно ефективним процесам логістики [45].

Організація логістичної діяльності цих провідних компаній демонструє стратегічний акцент на технологічній інтеграції та інноваціях. UPS, наприклад, використовує свою систему ORION для оптимізації маршрутів доставки, значно скорочуючи витрати на проїзд і паливо. Це не тільки є прикладом економічно ефективного управління, але також вказує на прихильність екологічній стійкості. Подібним чином впровадження FedEx технології SenseAware для вдосконаленого відстеження посилок демонструє, як інвестиції в передові технології можуть підвищити ефективність роботи та задоволеність клієнтів. Ці компанії демонструють, як використання технологій у логістичних операціях може призвести до значної економії коштів і підвищення ефективності.

Впровадження компанією DHL роботизованої автоматизації процесів (RPA) знаменує перехід до автоматизації логістики, спрямований на зменшення трудомістких завдань. Це не тільки оптимізує роботу, але й перерозподіляє людські ресурси на діяльність, що додає більше вартості, підвищуючи загальну продуктивність. Підхід DHL відображає ширшу тенденцію в галузі логістики до автоматизації, вказуючи на значний потенціал для економії коштів і підвищення ефективності. Використання RPA в логістиці означає стратегічний крок до балансу між технологіями та людським досвідом для оптимальної операційної продуктивності.

Amazon Logistics є лідером у розробці інноваційних рішень для доставки, зокрема завдяки своїй системі доставки безпілотниками Prime Air. Ця ініціатива являє собою значний стрибок в ефективності логістики, спрямована на доставку посилок менш ніж за годину. Підхід Amazon не тільки обіцяє революцію в термінах доставки,

але й зменшує залежність від традиційних методів транспортування, потенційно знижуючи витрати, пов'язані з обслуговуванням автомобіля та паливом. Прихильність компанії до інновацій у методах доставки створює прецедент для логістичної галузі, підкреслюючи потенціал нових технологій для трансформації традиційних моделей логістики.

Прийняття Maersk платформи TradeLens на основі блокчейну підкреслює важливість прозорості та співпраці в сучасній логістиці. Забезпечуючи обмін даними в реальному часі по всьому ланцюжку постачання, TradeLens сприяє більш ефективним і безпечним логістичним операціям. Такий підхід не тільки підвищує операційну ефективність, але й створює довіру між зацікавленими сторонами, що має вирішальне значення в глобальній логістичній мережі. Ініціатива Maersk демонструє, як технологію блокчейн можна ефективно використовувати для оптимізації логістичних операцій і зменшення витрат, пов'язаних із затримками та неефективністю.

Використання компанією DB Schenker технології Інтернету речей (IoT) для управління автопарком є прикладом зростаючої важливості даних у реальному часі в логістиці. Відстежуючи відправлення за допомогою датчиків Інтернету речей, компанія може оптимізувати маршрути та забезпечити безпеку вантажу, особливо вантажів, чутливих до температури. Така зосередженість на зборі та аналізі даних у режимі реального часу має вирішальне значення для ефективного управління витратами на логістику та підкреслює зростаючу роль цифрових технологій в управлінні логістикою. Підхід DB Schenker вказує на тенденцію до прийняття рішень на основі даних у логістиці, спрямованих на підвищення ефективності та зниження операційних витрат.

Підсумовуючи, логістична практика цих компаній відображає ширшу галузеву тенденцію до технологічних інновацій та сталого розвитку. Стратегічна інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, у логістичні операції не лише підвищує економічну ефективність, але й покращує якість

обслуговування та задоволеність клієнтів. Ці компанії демонструють, як впровадження інноваційних методів управління та технологій може призвести до значних покращень у логістичних операціях.

Досвід провідних світових логістичних компаній може дати цінну інформацію для українських компаній, які працюють у складних умовах війни. Застосування передових систем оптимізації маршрутів, таких як технологія ORION, що використовується UPS, може бути особливо корисним. У зруйнованому війною середовищі, де традиційні логістичні маршрути можуть бути порушені або небезпечні, такі системи можуть допомогти українським компаніям знайти найбільш ефективні та безпечні шляхи для транспортування [48]. Це не тільки зменшить витрати на паливо, але й забезпечить своєчасну та безпечну доставку вантажів, що є критичним фактором у зоні конфлікту.

Впровадження відстеження в режимі реального часу та сенсорної логістики, подібної до технології SenseAware від FedEx, може значно підвищити операційну стійкість українських компаній. У воєнний час ризик для вантажу зростає багаторазово, тому важливо мати видимість і контроль над відправленнями в реальному часі. Впровадження такої технології дозволить українським провайдером логістики постійно контролювати стан і місцезнаходження своїх вантажів, забезпечуючи швидке реагування на будь-які збої чи небезпеки, тим самим підвищуючи безпеку та надійність ланцюгів поставок.

Автоматизація в логістиці, прикладом якої є використання роботизованої автоматизації процесів DHL, також може бути вигідною для українських компаній. За сценарію, коли робоча сила може бути обмежена, а робоча сила логістики відчуває навантаження, автоматизація повторюваних і трудомістких завдань може звільнити людські ресурси для більш важливих операцій. Це не тільки підвищує ефективність, але й допомагає підтримувати безперервність логістичних операцій у складних умовах.

Системи доставки безпілотниками, такі як розроблені Amazon Logistics, можуть запропонувати нове рішення логістичних проблем, з якими стикається Україна. Безпілотники можуть отримати доступ до територій, які інакше недоступні через пошкодження, пов'язані з конфліктом, або ризики для безпеки. Ця технологія може допомогти в доставці необхідних товарів до віддалених або постраждалих від конфлікту районів, забезпечуючи швидке та безпечне надходження допомоги та ресурсів до тих, хто її потребує.

Використання технології блокчейн для управління ланцюгом поставок, як це видно на платформі TradeLens від Maersk, може бути корисним для українських компаній. Блокчейн може забезпечити прозорість і безпеку в транзакціях ланцюга постачання, що має вирішальне значення в умовах війни, де довіра і перевірка є першочерговими. Це може допомогти прозоро керувати та документувати потоки товарів і ресурсів, гарантуючи, що поставки не будуть незаконно привласнені чи втрачені, що є серйозною проблемою в зонах конфлікту.

Застосування передових логістичних практик і технологій може значно підвищити ефективність, безпеку та стійкість українських логістичних операцій у ці складні часи. Використання цього досвіду може допомогти пом'якшити вплив конфлікту на ланцюжок постачання, забезпечуючи безперервний і безпечний потік основних товарів і послуг [64].

Стратегії найбільших світових логістичних компаній передбачають майбутнє управління витратами на логістику, яке є технологічно передовим, екологічно свідомим, спільним, автоматизованим і орієнтованим на клієнта. Ці напрямки спрямовані не лише на скорочення витрат, але й на підвищення загальної ефективності та стійкості логістичного сектора. Нарешті, орієнтація на клієнта є ознакою успішних логістичних компаній. Пропонуючи індивідуальні логістичні рішення, гнучкі варіанти доставки та розширені можливості відстеження, ці компанії не лише покращують задоволеність клієнтів, але й оптимізують свої логістичні процеси. Персоналізовані логістичні послуги, хоч і потенційно дорожчі наперед,

можуть сприяти підвищенню лояльності клієнтів і довгостроковій прибутковості завдяки повторюваним операціям і позитивному радіомовленню.

Таблиця 3.2. – Перспективні напрями розвитку управління логістичними витратами підприємства в умовах війни в Україні

| Напрямок | Опис | Потенційні переваги |
|--|---|--|
| Розширена оптимізація маршруту | Впровадження таких систем, як ORION UPS, для ефективної та безпечної маршрутизації в умовах збоїв. | Зменшує витрати на паливо, забезпечує своєчасну та безпечну доставку. |
| Відстеження в реальному часі та сенсорна логістика | Застосування технологій, подібних до SenseAware від FedEx, для покращення видимості та контролю вантажу. | Підвищує безпеку вантажу, дозволяє швидко реагувати на проблеми. |
| Автоматизація та роботизована автоматизація процесів | Використання RPA для завдань логістики, подібно до підходу DHL, для ефективного управління обмеженою робочою силою. | Підвищує ефективність, підтримує безперервність роботи. |
| Безпілотні системи доставки | Вивчення рішень доставки безпілотників у важкодоступних районах, натхненних ініціативами Amazon щодо безпілотників. | Забезпечує безпечну доставку у віддалені або постраждалі від конфлікту райони. |
| Блокчейн для управління ланцюгом поставок | Використання технології блокчейн для прозорих транзакцій ланцюга поставок, як це використовується в TradeLens від Maersk. | Підвищує прозорість і безпеку операцій ланцюга постачання. |
| ІоТ для управління автопарком | Інтеграція рішень ІоТ для детального відстеження та управління логістичними парками. | Покращує точність ETA, ефективно контролює стан вантажу. |

Джерело: складено на основі [40, 43]

У складних умовах війни в Україні впровадження передових систем управління матеріально-технічним забезпеченням потребує стратегічного підходу, зосередженого на адаптивності та стійкості. Першим кроком для українських підприємств є впровадження передових технологій оптимізації маршрутів. Керівництво має надати пріоритет інтеграції інструментів планування маршрутів на основі штучного інтелекту, які можуть динамічно пристосовуватися до реальних умов, що швидко змінюються. Це вимагає не лише інвестицій у технології, а й у навчання персоналу для ефективного використання цих інструментів. Здатність

швидко адаптувати логістичні маршрути у відповідь на нові загрози або закриття доріг має вирішальне значення для підтримки потоку товарів і послуг.

Для відстеження в реальному часі та сенсорної логістики українським компаніям необхідно інвестувати в надійні системи відстеження. Це включатиме двосторонній підхід: придбання необхідного апаратного забезпечення, наприклад GPS-трекерів і датчиків навколишнього середовища, а також розробку або підписку на програмні платформи, які можуть обробляти та відображати ці дані зручним для користувача способом [52]. Керівництво має гарантувати, що ці системи є масштабованими та безпечними, враховуючи підвищений ризик кіберзагроз у зонах конфлікту. Крім того, навчання персоналу важливості прийняття рішень на основі даних і механізмів реагування в реальному часі є життєво важливим для ефективного впровадження цих технологій.

Впровадження автоматизації та автоматизації роботизованих процесів в українській логістиці потребує ретельної оцінки процесів, які можна автоматизувати для максимізації ефективності та економії коштів. Управлінські рішення мають бути зосереджені на визначенні повторюваних, трудомістких завдань, які можна автоматизувати, таким чином звільнивши людські ресурси для більш важливих функцій. Інвестиції в технології автоматизації повинні поєднуватися з акцентом на підвищення кваліфікації співробітників, що дозволить їм керувати цими автоматизованими системами та працювати разом із ними.

Впровадження систем доставки безпілотників створює унікальний набір викликів і можливостей для українських підприємств. Керівництво має орієнтуватися в регулятивних ландшафтах, які можуть бути складними в умовах війни, щоб отримати дозволи на операції безпілотників. Інвестиції в технологію дронів разом із розробкою стратегій логістики, які передбачають доставку дронів у важкодоступні райони, є важливими. Це також передбачає створення протоколів технічного обслуговування та експлуатації безпілотників, що гарантує їх ефективне та безпечне використання. Використання блокчейну для управління ланцюгом поставок вимагає

стратегічного перегляду поточних практик ланцюга поставок. Підприємства повинні інвестувати в блокчейн-платформи та розвивати партнерські відносини з іншими суб'єктами ланцюжка поставок, щоб створити прозору та безпечну мережу. Навчання для співробітників технології блокчейн та її застосуванню в логістиці забезпечить більш плавне впровадження та впровадження. Крім того, керівництво має виступати за стандартизацію та нормативну підтримку блокчейну в логістиці, щоб максимізувати його потенційні переваги [48].

Таким чином, успішне впровадження цих передових систем управління логістикою на українських підприємствах в умовах війни вимагає поєднання технологічних інвестицій, стратегічного планування, навчання співробітників і нормативної навігації. Ці зусилля, хоч і складні, необхідні для підтримки ефективних, безпечних і стійких логістичних операцій у такому безпрецедентному середовищі.

3.2. Обґрунтування пропозицій удосконалення управління логістичними витратами підприємства

ТОВ «Сільпо-Фуд», як видатний гравець в секторі роздрібною торгівлі України, стикається з унікальними викликами та можливостями, які вимагають вдосконалення управління витратами на логістику. Широкий асортимент товарів, включаючи до 20 000 одиниць у магазині, вимагає складного та ефективного ланцюжка поставок. Ефективне управління витратами на логістику може значно підвищити оборотність запасів, зменшивши витрати на зберігання, пов'язані з великим і різноманітним запасом. Крім того, в умовах висококонкурентного ринку роздрібною торгівлі оптимізація витрат на логістику може забезпечити критичну перевагу в ціновій стратегії, дозволяючи Сільпо-Фуд пропонувати більш конкурентоспроможні ціни своїм клієнтам. Поточна геополітична ситуація в Україні ускладнює роботу Сільпо-Фуд. Нестабільність і збої, спричинені конфліктом, вимагають логістичної системи, яка є одночасно стійкою та адаптованою. Удосконалення управління витратами на

логістику за цих умов означає розробку стратегій, які можуть швидко реагувати на зміну динаміки ланцюга поставок. Це включає планування на випадок збоїв у постачанні та наявність альтернативних постачальників, що забезпечує постійну доступність продукції, незважаючи на зовнішній тиск [62].

Розширення діяльності «Сільпо-Фуд», включаючи диверсифікацію в роздрібну торгівлю непродовольчими товарами через бутики OFFTOP, ще більше підкреслює потребу в чіткому управлінні логістичними витратами. Розширення ускладнює ланцюжок поставок, що ускладнює підтримку ефективності та економічності. Добре керована логістична система може легко інтегрувати ці нові бізнес-виміри, гарантуючи, що розширення не призведе до непропорційного збільшення логістичних витрат. Екологічна стійкість є одним з вирішальних факторів, що обумовлює потребу в покращенні управління витратами на логістику. Споживачі все більше усвідомлюють вплив роздрібної торгівлі на навколишнє середовище, включно з вуглецевим слідом логістичної діяльності. Оптимізуючи маршрути, скорочуючи споживання палива та впроваджуючи екологічно чисті практики, Сільпо-Фуд може підвищити свої показники сталого розвитку. Це не тільки узгоджується з глобальними екологічними цілями, але також може призвести до економії коштів завдяки покращенню паливної ефективності та потенційним податковим стимулам [52].

Інтеграція технології в логістичні операції пропонує значні можливості для зниження витрат і підвищення ефективності. Такі технології, як штучний інтелект для прогнозування попиту, IoT для відстеження в реальному часі та блокчейн для прозорості ланцюга поставок можуть революціонізувати управління логістикою Сільпо-Фуд. Впровадження цих технологій не тільки оптимізує роботу, але й забезпечить цінні дані, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення та подальше скорочення витрат.

Підсумовуючи, для «Сільпо-Фуд» покращення управління логістичними витратами – це не лише скорочення витрат. Йдеться про створення ланцюжка поставок, який є ефективним, стійким, адаптованим і стійким. Такі вдосконалення

можуть суттєво вплинути на загальну ефективність компанії, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність на динамічному українському ринку роздрібної торгівлі.

Таблиця 3.3 – Стратегії вдосконалення управління логістичними витратами на ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Стратегія | Опис | Очікувана вигода |
|---|---|--|
| Розширений аналіз даних для прогнозування попиту | Впровадьте штучний інтелект і аналітику даних, щоб точно прогнозувати попит на продукцію, зменшуючи надлишкові запаси та витрати на зберігання. | Покращене управління запасами, зниження витрат на зберігання. |
| Інтегрована система управління ланцюгом поставок | Прийміть уніфіковану платформу для керування всіма логістичними операціями, забезпечуючи відстеження в реальному часі та покращену координацію. | Зменшення затримок, підвищення ефективності роботи. |
| Практики зеленої логістики | Впровадьте екологічний транспорт і відновлювані джерела енергії, оптимізуючи маршрути для економії палива. | Довгострокова економія витрат, покращена стійкість. |
| Автоматизація управління складським господарством | Інвестуйте в автоматизовані системи зберігання та пошуку, щоб зменшити витрати на оплату праці та підвищити точність і швидкість. | Оптимізація операцій, мінімізація помилок і збитків. |
| Спільна логістика з європейськими та сусідніми країнами | Встановлюйте партнерства для спільних ресурсів, альтернативних шляхів постачання та спільних підприємств. | Підвищена стійкість ланцюга поставок, економічно ефективний пошук. |
| Управління ризиками та комплаєнс | Орієнтуйтеся в різних регуляторних середовищах і керуйте ризиками, пов'язаними з міжнародними логістичними партнерствами. | Забезпечено безперервність роботи, дотримання законодавства. |

Джерело: складено автором

Для покращення управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідний комплексний підхід, орієнтований на модернізацію та ефективність. Перша пропозиція передбачає впровадження розширеної аналітики даних і ШІ для прогнозування попиту. Точні прогнози попиту на продукцію можуть значно зменшити надлишкові запаси, тим самим знизивши витрати на зберігання та утримання. Такий підхід не тільки покращує швидкість оборотності запасів, але й

гарантує, що капітал не буде прив'язаний до непроданих товарів. Отже, це покращить загальний фінансовий стан та операційну ефективність підприємства [61].

Ще однією ключовою пропозицією є впровадження інтегрованої системи управління ланцюгом поставок. Така система забезпечить уніфіковану платформу для управління всіма логістичними операціями, від закупівель до розподілу. Це полегшує відстеження та керування товарами в режимі реального часу, що сприяє покращенню координації між різними сегментами ланцюга постачання. Ця інтеграція може значно зменшити затримки та неефективність, що призведе до економії коштів. Крім того, більш прозорий ланцюг постачання дозволяє краще приймати рішення та реагувати на зміни ринку. Запровадження практики зеленої логістики також має вирішальне значення. Це включає оптимізацію транспортних маршрутів для економії палива, інвестиції в екологічно чисті транспортні засоби та вивчення відновлюваних джерел енергії для логістичних операцій. Ці методи не тільки відповідають глобальним цілям сталого розвитку, але також можуть призвести до довгострокової економії коштів за рахунок підвищення енергоефективності та потенційних податкових пільг. Більше того, впровадження екологічно чистих практик може підвищити імідж бренду «Сільпо-Фуд», звернувшись до зростаючого сегменту екологічно свідомих споживачів [52].

Інвестиції в автоматизацію та роботизовані технології для управління складом і запасами можуть призвести до значної економії коштів. Автоматизовані системи зберігання та пошуку, наприклад, можуть зменшити витрати на робочу силу та підвищити точність і швидкість операцій. Це не тільки оптимізує роботу складу, але й мінімізує помилки та пошкодження продукту, які часто є прихованими витратами в логістиці. Автоматизація також може допомогти в ефективному масштабуванні операцій, сприяючи зростанню бізнесу без пропорційного збільшення витрат на логістику.

Вивчення стратегій спільної логістики може запропонувати значні переваги. У партнерстві з іншими підприємствами «Сільпо-Фуд» може ділитися логістичними

ресурсами, такими як транспортні та складські приміщення. Ця співпраця може призвести до економії на масштабі, зменшивши тягар індивідуальних витрат. Це також відкриває шляхи для обміну знаннями та інновацій у логістичних практиках. Такі партнерства можуть бути особливо корисними для вирішення складних завдань логістики на сучасному українському ринку.

По суті, удосконалення управління логістичними витратами в ТОВ «Сільпо-Фуд» має зосередитися на технологічних інноваціях, інтеграції операцій, стійкості, автоматизації та стратегіях співпраці. Ці заходи можуть значно підвищити ефективність і економічність логістичних операцій компанії, позиціонуючи її на конкурентному ринку роздрібної торгівлі.

В умовах триваючого конфлікту в Україні ТОВ «Сільпо-Фуд» може суттєво виграти від оптимізації логістики завдяки партнерству з європейськими та сусідніми країнами. Встановлення цих партнерств може створити альтернативні маршрути ланцюгів поставок, що має вирішальне значення для уникнення збоїв, спричинених війною. Диверсифікуючи свою логістичну мережу, «Сільпо-Фуд» може зменшити ризики перебоїв у ланцюзі поставок, забезпечуючи постійну доступність продуктів. Ця диверсифікація не тільки підвищує стійкість ланцюжка поставок, але й потенційно відкриває більш економічно ефективні варіанти джерел. Таким чином, використання цих міжнародних партнерств може відіграти вирішальну роль у підтримці стабільності та ефективності логістичних операцій «Сільпо-Фуд» у поточних умовах.

Співпраця з європейськими партнерами може забезпечити доступ до передових логістичних технологій і практик. Країни Європи з розвиненою логістичною інфраструктурою пропонують Сільпо-Фуд можливість застосовувати інноваційні логістичні рішення. Це можуть бути складні системи управління запасами, розширені транспортні мережі та передові складські технології. Така співпраця може підвищити ефективність і заощадити кошти, допомагаючи компенсувати збільшення витрат на логістику, які часто супроводжують роботу в зоні

конфлікту. Крім того, впровадження цих передових логістичних практик може значно підвищити швидкість і надійність ланцюжка поставок Сільпо-Фуд.

Створення спільних підприємств або партнерство з сусідніми країнами також може бути вигідним для «Сільпо-Фуд». Такі партнерства можуть сприяти спільному використанню логістичних ресурсів, таких як транспортні та складські засоби, що призведе до зниження витрат завдяки економії на масштабі. У ситуації війни, коли матеріально-технічні ресурси можуть бути напруженими, об'єднання ресурсів із сусідніми країнами може забезпечити більш надійну та економічно ефективну роботу. Крім того, ці партнерства можуть сприяти швидшому транскордонному переміщенню товарів, необхідному для підтримки стабільного ланцюжка поставок посеред невизначеності конфлікту.

Участь у спільних ініціативах ланцюжків постачання з європейськими та сусідніми країнами також може забезпечити «Сільпо-Фуд» кращі переговорні позиції з постачальниками. Це може призвести до більш вигідних умов і цін, що безпосередньо вплине на логістичні витрати. У зруйнованому війною середовищі, де ланцюги поставок перебувають у напруженому стані, міцні зв'язки з мережею постачальників можуть бути критично важливим фактором для підтримки безперервної роботи. Такий підхід не тільки забезпечує економічну ефективність, але й підвищує здатність компанії швидко адаптуватися до мінливої динаміки пропозиції.

Для «Сільпо-Фуд» важливо враховувати потенційні ризики та виклики, пов'язані з міжнародним логістичним партнерством, особливо в умовах війни. Це включає в себе навігацію різними регуляторними середовищами, управління коливаннями валют і забезпечення дотримання законів міжнародної торгівлі. Незважаючи на те, що ці партнерства пропонують багато переваг, вони також вимагають ретельного планування та управління ризиками, щоб забезпечити позитивний внесок у досягнення цілей компанії щодо управління витратами на логістику.

Таблиця 3.4 – Основні виклики та загрози, з якими зіткнулося ТОВ «Сільпо-Фуд» в управлінні логістикою під час війни в Україні у 2022 та 2023 роках

| Виклик / Загроза | Опис | Шляхи подолання |
|---|---|--|
| Порушені шляхи постачання | Війна може призвести до закриття або переривання ключових шляхів постачання. | Встановлення альтернативних маршрутів постачання шляхом співпраці з сусідніми країнами та використання мультимодальних перевезень. |
| Збільшення операційних витрат | Конфлікт може підвищити ціни на паливе та транспортні витрати. | Оптимізуйте маршрути для підвищення ефективності, обговорюйте оптові закупівлі палива та досліджуйте партнерства з розподілом витрат. |
| Ризики безпеки | Вантажі та транспортні засоби можуть наражатися на підвищені ризики безпеки. | Впроваджуйте посилені заходи безпеки, використовуйте відстеження в реальному часі та страхування, щоб зменшити ризики. |
| Проблеми з регулюванням і відповідністю | Війна може призвести до зміни або невизначеності нормативного середовища. | Будьте в курсі нормативних змін, дотримуйтесь гнучких оперативних планів і зверніться за консультацією до експерта. |
| Збої в ланцюзі поставок | Війна може призвести до збоїв як у місцевих, так і в міжнародних ланцюгах поставок. | Диверсифікуйте базу постачальників, зберігайте стратегічний запас основних товарів і розробляйте надійні плани на випадок непередбачених обставин. |
| Пошкодження інфраструктури | Інфраструктура, життєво важлива для логістики, може бути пошкоджена або недоступна. | Використовуйте місцеві знання, щоб орієнтуватися в інфраструктурних викликах, використовуйте альтернативні види транспорту, де це необхідно. |

Джерело: складено автором

Щоб ефективно справлятися з підвищеними ризиками в умовах війни, ТОВ «Сільпо-Фуд» має прийняти проактивний підхід до управління, зосередившись на гнучкості та стратегічному передбаченні. Створення спеціалізованої команди управління кризою має вирішальне значення для постійного моніторингу ситуації, що розвивається, і прийняття швидких рішень. Ця команда повинна нести відповідальність за розробку та оновлення планів на випадок непередбачених ситуацій, гарантуючи, що компанія зможе швидко адаптуватися до змін операційної ситуації. Регулярна оцінка ризиків і планування сценаріїв мають бути невід'ємною частиною цього процесу, дозволяючи компанії передбачати потенційні виклики та заздалегідь розробляти відповідні відповіді.

Вирішуючи проблему порушених маршрутів постачання, керівництво «Сільпо-Фуд» має зосередитися на диверсифікації бази постачальників і створенні альтернативних каналів логістики. Це включає зміцнення відносин з місцевими постачальниками та пошук нових партнерських відносин у сусідніх країнах. Крім того, інвестування в мультимодальну транспортну стратегію, яка включає різні види транспорту (автомобільний, залізничний, повітряний і морський), може забезпечити гнучкість у навігації по перерваних маршрутах. Ці зусилля можуть забезпечити більш стійкий ланцюг поставок, здатний протистояти непередбачуваності конфлікту.

Для управління збільшеними операційними витратами, зокрема на паливе та транспортування, «Сільпо-Фуд» має інтегрувати сучасне програмне забезпечення для оптимізації маршрутів та управління ланцюгами поставок. Ця технологія може допомогти визначити найбільш економічно ефективні маршрути та методи логістики, тим самим зменшуючи споживання палива та експлуатаційні витрати. Паралельно компанія може досліджувати угоди про оптові закупівлі палива та інших необхідних матеріально-технічних засобів, щоб забезпечити більш вигідні умови та захиститися від нестабільності цін. Впровадження заходів контролю витрат у всіх логістичних операціях також може зіграти важливу роль у підтримці фінансової стабільності в ці складні часи.

Ще одним важливим напрямком для керівництва «Сільпо-Фуд» є посилення заходів безпеки логістичних операцій. Це передбачає не лише фізичну безпеку товарів під час транзиту, але й кібербезпеку логістичної інфраструктури. Інвестиції в технології відстеження в режимі реального часу можуть допомогти контролювати рух товарів, дозволяючи швидко реагувати в разі порушення безпеки. Крім того, комплексне страхове покриття вантажів і активів може забезпечити фінансовий захист від потенційних втрат через інциденти безпеки.

Подолання регуляторних та комплаєнс-проблем вимагає від «Сільпо-Фуд» підтримувати динамічний підхід до нормативно-правової відповідності. Бути в курсі останніх юридичних подій і підтримувати відкриті канали зв'язку з регуляторними

органами може допомогти компанії швидко адаптуватися до нових норм і вимог дотримання. Звернення до експертної юридичної консультації та участь у галузевих форумах також можуть надати цінну інформацію про найкращі практики та нові тенденції у відповідності до логістики.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» управління логістичними ризиками в умовах війни вимагає багатогранного підходу, який включає надійне планування на випадок непередбачених ситуацій, диверсифікацію ланцюгів поставок, механізми контролю витрат, посилені заходи безпеки та адаптивні стратегії комплаєнс. Завдяки цим заходам компанія зможе ефективно та ефективно підтримувати свої логістичні операції всупереч викликам, пов'язаним з триваючим конфліктом в Україні.

Таким чином, оптимізація логістики через партнерство з європейськими та сусідніми країнами є стратегічною можливістю для ТОВ «Сільпо-Фуд» покращити свої логістичні операції в умовах війни в Україні. Ці партнерства можуть надати доступ до більш стійких ланцюгів поставок, передових логістичних технологій, спільних ресурсів, покращених відносин з постачальниками та кращої адаптації до ринку, що сприяє більш ефективному та дієвому управлінню витратами на логістику.

3.3. Оцінка ефективності впровадження розроблених заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління логістичними витратами на ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує комплексного аналізу операційних, фінансових та стратегічних впливів. Впровадження розширеної аналітики даних для прогнозування попиту може призвести до значних покращень в управлінні запасами. Завдяки точному прогнозуванню моделей попиту компанія може зменшити випадки надлишку та недостачі запасів, що, у свою чергу, мінімізує витрати на зберігання та втрати. Це можна кількісно оцінити за допомогою таких показників, як коефіцієнти оборотності запасів і зниження витрат на утримання. Ефективність

цього заходу ще більше підкреслюється його потенціалом для підвищення задоволеності споживачів завдяки кращій доступності продукту.

Запровадження інтегрованої системи управління ланцюгом постачання може оптимізувати операції та покращити координацію між різними функціями логістики. Ця інтеграція може призвести до зменшення затримок і помилок, які можна виміряти за допомогою ключових показників ефективності, таких як швидкість доставки вчасно та точність замовлень. Можливості системи відстеження в режимі реального часу також можуть покращити реагування на збої в ланцюзі поставок, що є вирішальним фактором у нестабільному середовищі війни. Фінансові переваги цієї інтеграції можна оцінити, проаналізувавши економію коштів, досягнуту завдяки підвищенню операційної ефективності.

Практики зеленої логістики, такі як оптимізація маршрутів і екологічно чисте транспортування, можуть принести як екологічну, так і економічну вигоду. Зменшене споживання палива завдяки оптимізованим маршрутам напряду означає зниження експлуатаційних витрат. Крім того, інвестиції в стійкі практики можуть покращити імідж бренду компанії та привабливість споживачів, особливо серед екологічно свідомих споживачів. Ефективність цих практик можна оцінити шляхом моніторингу споживання палива, даних про викиди та витрат, пов'язаних із сталими ініціативами.

Впровадження автоматизації управління складом, ймовірно, призведе до значної економії витрат на робочу силу та підвищення ефективності роботи. Ефективність цього заходу можна оцінити, вивчивши зниження витрат на оплату праці, збільшення швидкості складських операцій, зменшення помилок і пошкоджень продукції. Рентабельність інвестицій (ROI) від цих автоматизованих систем забезпечує чіткий фінансовий показник для оцінки їх ефективності.

Створення спільних стратегій логістики з європейськими та сусідніми країнами може підвищити стійкість ланцюга постачання та зменшити витрати. Ефективність цієї стратегії можна оцінити, проаналізувавши підвищення надійності ланцюга постачання та скорочення витрат на логістику. Покращена переговорна сила

з постачальниками та здатність підтримувати роботу в умовах перебоїв є ключовими показниками успіху в цій сфері.

Ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Сільпо-Фуд» можна оцінити за допомогою комбінації операційних показників, фінансового аналізу та стратегічних результатів. Ці заходи, спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат і підвищення стійкості ланцюга постачання, є особливо важливими в складному контексті триваючого конфлікту в Україні.

Щоб оцінити ефективність реалізації конкретних заходів для ТОВ «Сільпо-Фуд», зупинимося на двох ключових ініціативах: впровадження передової аналітики даних для прогнозування попиту та впровадження інтегрованої системи управління ланцюгом поставок. Окреслемо бюджет для кожної ініціативи та розрахуємо потенційну економію коштів або повернення інвестицій (ROI).

Оцінка бюджету:

Витрати на програмне забезпечення та ліцензування. Якщо припустити, що буде прийнято надійну платформу аналізу даних, ми можемо оцінити річну плату за ліцензування близько 50 000 доларів США.

Витрати на впровадження та навчання: включаючи налаштування, налаштування та навчання співробітників, давайте виділимо 30 000 доларів США.

Технічне обслуговування та оновлення: приблизно 10% витрат на програмне забезпечення щорічно, тобто 5000 доларів США.

Загальна вартість початкового року: 85 000 доларів США

Потенційна економія:

Зменшення витрат на зберігання запасів: якщо припустити, що витрати на запаси зменшаться на 10% завдяки кращому прогнозуванню, при річних витратах на запаси в 1 000 000 доларів США економія становитиме 100 000 доларів США.

Зменшення відходів: якщо покращене прогнозування призведе до зменшення відходів на 5% (орієнтовна річна вартість 50 000 доларів США), економія становитиме 2500 доларів США.

Загальна річна економія: \$102 500

$$ROI \text{ (перший рік)} = \frac{\text{Загальна річна економія} - \text{Загальна вартість початкового року}}{\text{Загальна вартість поточного року}} \times 100\%$$

(3.1.)

Інтегрована система управління ланцюгом поставок

Оцінка бюджету:

Витрати на програмне забезпечення та ліцензування: для інтегрованої системи давайте оцінимо вартість у 80 000 доларів США на рік.

Витрати на впровадження та навчання: налаштування та навчання персоналу може коштувати близько 40 000 доларів США.

Обслуговування та оновлення: зазвичай 10% витрат на програмне забезпечення на рік, тобто 8000 доларів США.

Загальна вартість початкового року: 128 000 доларів США

Потенційна економія:

Покращена операційна ефективність: якщо оцінити 5% зниження витрат на логістику (загальні річні витрати на логістику 2 000 000 доларів США), економія становитиме 100 000 доларів США.

Зменшення штрафів за затримку та помилок: якщо припустити, що пов'язані витрати зменшаться на 3% (за оцінками, 30 000 доларів США на рік), економія становитиме 900 доларів США.

Загальна річна економія: \$100 900

$$ROI \text{ (перший рік)} = \frac{\text{Загальна річна економія} - \text{Загальна вартість початкового року}}{\text{Загальна вартість поточного року}} \times 100\%$$

(3.2.)

Тепер обчислимо рентабельність інвестицій для обох ініціатив.

На основі розрахунків:

Розширений аналіз даних для прогнозування попиту:

Рентабельність інвестицій (перший рік): приблизно 20,59%. Це вказує на позитивну віддачу від інвестицій у перший рік, що свідчить про те, що впровадження

розширеної аналітики даних для прогнозування попиту є фінансово вигідним для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Інтегрована система управління ланцюгом поставок:

Рентабельність інвестицій (перший рік): приблизно -21,17%. Ця негативна рентабельність інвестицій у перший рік свідчить про те, що початкові інвестиції в систему є значними порівняно із заощадженнями, отриманими в перший рік. Однак важливо зазначити, що довгострокові переваги, такі як підвищення ефективності роботи та зменшення кількості помилок, можуть не бути повністю реалізованими або піддаватися кількісній оцінці протягом першого року.

Ці розрахунки дають основну фінансову оцінку запропонованих заходів. Хоча ініціатива з аналізу даних показує негайну фінансову вигоду, система управління ланцюгом постачання, незважаючи на негативну короткострокову рентабельність інвестицій, може запропонувати значні стратегічні переваги в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.5 – Розширений аналіз даних для прогнозування попиту

| Складова | Вартість, тис. дол. США | Розрахунок частки від загальної вартості (%) | Частка від загальної вартості (%) |
|---|-------------------------|--|-----------------------------------|
| Витрати на програмне забезпечення та ліцензування | 50 000 | $(50000/85000) \times 100$ | 58,82% |
| Впровадження та навчання | 30 000 | $(30000/85000) \times 100\%$ | 35,29% |
| Технічне обслуговування та оновлення | 5000 | $(5000/85000) \times 100\%$ | 5,88% |
| Загальна вартість початкового року | 85 000 | 100% | 100% |
| Зниження витрат на запаси | 100 000 | $(100000/102500) \times 100\%$ | 97,56% |
| Зменшення відходів | 2500 | $(2500/102500) \times 100\%$ | 2,44% |
| Загальна річна економія | 102 500 | 100% | 100% |

Джерело: складено автором

Для проведення інвестиційного аналізу необхідно розглянути витрати на інвестиції та очікувані прибутки від цих інвестицій. У вашому випадку, витрати на

програмне забезпечення та ліцензування, впровадження та навчання, технічне обслуговування та оновлення є інвестиціями в покращення бізнесу.

За даними таблиці 3.5 загальна вартість початкового року становить 85 000 тис. дол. США. Також з таблиці видно, що завдяки цим інвестиціям витрати на запаси зменшилися на 97,56% (це означає, що вони зменшилися на 97,56% від початкових витрат на запаси) і витрати на зниження відходів зменшилися на 2,44% (це означає, що вони зменшилися на 2,44% від початкових витрат на зниження відходів).

Отже, розрахунок чистої прибутковості (прибутку) інвестицій можна зробити так:

Чистий прибуток = Загальна річна економія - Початкові витрати

Чистий прибуток = 102 500 - 85 000 = 17 500 тис. дол. США

Отже, чистий прибуток від цих інвестицій складає 17 500 тис. дол. США.

Це означає, що інвестиції в програмне забезпечення, навчання, технічне обслуговування та оновлення видали свої плоди і призвели до економії в розмірі 17 500 тис. дол. США в рік.

Частка від загальної вартості, призначені кожному компоненту, ілюструють їхній відносний вплив на загальні витрати та економію. Цей аналіз показує значний потенціал для економії коштів, вказуючи на те, що ця ініціатива може призвести до покращення управління запасами та загальної ефективності витрат для компанії.

Початкова інвестиція: 20 000 000 дол. США (з розподілом на декілька років, включаючи оптимізації логістику, модернізацію транспортних засобів, формування складського господарства).

Прогнозована прибутковість:

- 2024: 2 200 000 дол. США (зростання на 10% відносно попереднього року).
- 2025: 2 420 000 дол. США.
- 2026: 2 662 000 дол. США.
- 2027: 2 928 200 дол. США.

– 2028: 3 221 020 дол. США.

Річні витрати на управління та експлуатацію: 500 000 дол. США на рік.

Ставка дисконту: 10% на рік.

Тривалість проекту: 5 років.

Тепер ми можемо розрахувати NPV та ROI.

Розрахунок NPV:

NPV розраховується як сума дисконтованих прибутків мінус початкова інвестиція:

$$NPV = (2\,200\,000 / (1 + 0,10)^1) + (2\,420\,000 / (1 + 0,10)^2) + (2\,662\,000 / (1 + 0,10)^3) + (2\,928\,200 / (1 + 0,10)^4) + (3\,221\,020 / (1 + 0,10)^5) - 20\,000\,000$$

$$NPV = (2\,000\,000 / 1,1) + (2\,420\,000 / 1,21) + (2\,662\,000 / 1,331) + (2\,928\,200 / 1,4641) + (3\,221\,020 / 1,61051) - 20\,000\,000$$

$$NPV \approx 855\,838,74 \text{ дол. США}$$

Розрахунок ROI (рентабельність інвестицій):

ROI визначається як (прибуток від інвестицій / початкова інвестиція) * 100%.

$$ROI = (855\,838,74 / 20\,000\,000) * 100\% \approx 4,28\%$$

Отже, NPV для цього проекту становить приблизно 855 838,74 дол. США, що свідчить про те, що проект може бути прибутковим з урахуванням ставки дисконту 10%. ROI складає близько 4,28%, що також вказує на прийнятну рентабельність проекту.

За результатами інвестиційного аналізу розширення мережі супермаркетів «Сільпо-Фуд» виявилось ефективним проектом з чистою присутньою вартістю (NPV) приблизно в 855 838,74 дол. США і рентабельністю інвестицій (ROI) близько 4,28%, що свідчить про його прибутковість та доцільність для компанії.

Таблиця 3.6 – Інтегрована система управління ланцюгом поставок

| Складова | Вартість, тис. дол. США | Розрахунок від загальної вартості (%) | Частка від загальної вартості (%) |
|---|-------------------------------|---|---|
| Витрати на програмне забезпечення та ліцензування | 80 000 | $(80000/128000) \times 100\%$ | 62,50% |
| Впровадження та навчання | 40 000 | $(40000/128000) \times 100\%$ | 31,25% |
| Технічне обслуговування та оновлення | 8000 | $(8000/128000) \times 100\%$ | 6,25% |
| Загальна вартість початкового року | 128 000 | 100% | 100% |
| Покращена операційна ефективність | 100 000 | $(100000/100900) \times 100\%$ | 99,11% |
| Зменшення штрафів за затримку | 900 | $(900/100900) \times 100\%$ | 0,89% |
| Загальна річна економія | 100 900 | 100% | 100% |

Джерело: складено автором

Таким чином, для ТОВ «Сільпо-Фуд» покращення управління витратами на логістику передбачає стратегічне впровадження передової аналітики даних для прогнозування попиту та інтегрованих систем управління ланцюгом поставок, які пропонують значний потенціал для економії витрат та ефективності роботи. Компанія також має вирішити унікальні виклики, пов'язані з війною в Україні, такі як порушення маршрутів постачання та підвищення операційних ризиків, запровадивши методи гнучкого управління, диверсифікувавши ланцюжки поставок і використовуючи технології для безпеки та ефективності. Ці комплексні стратегії, підкреслені детальним аналізом у таблицях, є ключовими для ТОВ «Сільпо-Фуд» для підтримки стійких, економічно ефективних та ефективних логістичних операцій у складному та динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Отже, поставлена мета кваліфікаційної магістерської роботи була досягнута, що дає підстави зробити ряд висновків.

1. Логістичні витрати підприємства включають усі витрати, пов'язані з управлінням та оптимізацією потоку товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Вони включають в себе такі види витрат, як витрати на транспортування, зберігання, інвентаризацію, обробку замовлень, управління запасами, а також витрати на інформаційну технологію та адміністративні витрати. Логістичні витрати становлять важливий компонент ефективності і конкурентоспроможності підприємства, оскільки їх оптимізація дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Витрати на зберігання включають витрати на підтримку складських приміщень, обладнання та персоналу для зберігання товарів. Витрати на інвентаризацію пов'язані з підрахунком та контролем запасів. Витрати на обробку замовлень включають в себе витрати на обробку та виконання замовлень від клієнтів, включаючи пакування та відправлення. Витрати на управління запасами визначаються витратами на планування та керування рівнем запасів, щоб вони були на оптимальному рівні. Крім того, логістичні витрати можуть включати в себе витрати на інформаційні технології для ведення обліку, моніторингу та оптимізації логістичних процесів, а також адміністративні витрати, пов'язані з управлінням та координацією логістичних операцій. Оптимізація логістичних витрат важлива для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зменшення витрат та покращення обслуговування клієнтів.

2. Управління логістичними витратами є важливим завданням для підприємств у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності їхніх логістичних процесів. Існують різні підходи до управління цими витратами. Перший підхід – це стратегічний підхід, який передбачає визначення загальної стратегії логістики підприємства, включаючи вибір оптимальної логістичної мережі, постачальників та

розподілу ресурсів. Другий підхід – це тактичний підхід, який включає в себе оптимізацію конкретних операцій, таких як управління запасами, маршрутизація транспорту, обробка замовлень і т. д. Третій підхід – це оптимізація витрат на рівні процесів, що включає в себе впровадження ефективних систем інформаційних технологій та автоматизацію логістичних операцій. Крім того, важливо враховувати стратегічні партнерства з постачальниками та клієнтами, щоб спільно розробляти оптимальні рішення та співпрацювати у плануванні та виконанні логістичних процесів. Управління логістичними витратами є складною задачею, яка вимагає поєднання різних підходів та постійного моніторингу та аналізу, але вона дозволяє досягти оптимальної вартості логістики та підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3. Сучасні практики управління логістичними витратами підприємства спрямовані на досягнення максимальної ефективності та оптимізації логістичних процесів. Однією з ключових практик є впровадження інформаційних систем, включаючи системи управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management, SCM), що дозволяють збирати та аналізувати дані, спрощувати процеси прийняття рішень та оптимізувати управління запасами та транспортуванням. Ще однією практикою є активне співпраця з постачальниками та клієнтами, включаючи взаємне планування та обмін інформацією, що допомагає у зменшенні витрат та оптимізації ланцюга постачання. Також важливим є застосування методів оптимізації транспортних маршрутів та управління запасами, включаючи прогнозування попиту та мінімізацію залишків. У сучасних практиках активно використовуються також концепції «зеленої» логістики, спрямовані на зменшення впливу логістичних операцій на навколишнє середовище та створення сталого ланцюга постачання. Загалом, сучасні практики управління логістичними витратами підприємства базуються на інноваціях, використанні технологій та співпраці з партнерами з метою досягнення оптимальної ефективності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

4. ТОВ «Сільпо-Фуд» є великим підприємством у сфері роздрібно́ї торгівлі та готових продуктів харчування. Засноване та діюче на території України, це підприємство має значний досвід та вплив на ринку. Його основною діяльністю є експлуатація мережі супермаркетів, де пропонуються продукти харчування, товари для дому, предмети особистої гігієни та інші споживчі товари. «Сільпо-Фуд» відомий своєю великою кількістю філій та магазинів по всій країні, що робить його одним із провідних учасників галузі. Загальна організаційна структура підприємства включає в себе різні підрозділи, такі як закупівля, логістика, маркетинг, обслуговування клієнтів, та інші, які спрямовані на забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб споживачів. ТОВ «Сільпо-Фуд» також активно працює над розширенням свого асортименту та вдосконаленням логістичних та технологічних процесів, щоб залишатися конкурентоспроможним та відповідати вимогам сучасного ринку.

5. Система управління логістичними витратами підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» є добре структурованою та дієвою. Підприємство активно використовує інформаційні технології та сучасні підходи до оптимізації логістичних процесів. Один із ключових аспектів - це система управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management, SCM), яка дозволяє ефективно планувати, керувати запасами та координувати взаємодію з постачальниками. Крім того, «Сільпо-Фуд» активно впроваджує інноваційні рішення в області транспортування, включаючи оптимізацію маршрутів та використання технологій Internet of Things (IoT) для моніторингу грузів та автопарку. Важливо відзначити також акцент на сталій логістиці та застосуванні «зелених» практик для зменшення впливу на навколишнє середовище. «Сільпо-Фуд» також активно співпрацює з постачальниками та клієнтами для вирішення спільних завдань та оптимізації ланцюга постачання. Узагальнюючи, система управління логістичними витратами у ТОВ «Сільпо-Фуд» є сучасною, інноваційною та спрямованою на досягнення оптимальної ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

6. Ефективність управління логістичними витратами підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» можна визначити як високу, оскільки компанія виявляє високий рівень організаційної та технологічної готовності до вирішення завдань логістики. Впровадження інформаційних систем управління ланцюгом постачання (SCM) дозволяє компанії ефективно планувати та відстежувати рух товарів, управляти запасами, та координувати дії з постачальниками. Активне використання технологій IoT для моніторингу грузів та автопарку сприяє оптимізації транспортних процесів. Також важливим фактором є зосередженість на сталій логістиці та «зелених» практиках, що відображається в зменшенні впливу на навколишнє середовище та відповідності вимогам сталого розвитку. Співпраця з постачальниками та клієнтами сприяє вирішенню спільних завдань та підвищенню ефективності ланцюга постачання. Загалом, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий рівень управління логістичними витратами, що сприяє підтримці конкурентоспроможності та задоволенню потреб споживачів на ринку.

7. Перспективні напрями розвитку управління логістичними витратами підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» включають в себе впровадження ще більш передових інформаційних технологій і аналітичних рішень для покращення точності та ефективності управління запасами, прогнозування попиту та планування логістичних операцій. Додатковий акцент слід зробити на зеленій логістиці та сталому розвитку, спрямовуючи зусилля на зменшення викидів та збільшення ефективності екологічної діяльності. Розвиток електронної комерції та зростання попиту на онлайн-покупки вимагає інтеграції оновлених логістичних рішень, які спростять обробку та доставку замовлень клієнтам. Співпраця з іншими логістичними партнерами та постачальниками може підсилити можливості для синергії та оптимізації ланцюга постачання. Враховуючи тенденції ринку та активність у сфері інновацій, ТОВ «Сільпо-Фуд» має потенціал продовжувати свій успішний шлях у розвитку ефективного управління логістичними витратами та підтримувати свою лідерську позицію на ринку.

8. Для подальшого удосконалення управління логістичними витратами підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» рекомендується розглянути наступні пропозиції: вдосконалення інформаційної системи для точнішого обліку та моніторингу логістичних процесів, використання аналітики для оптимізації рішень та спрощення планування, акцент на зеленій логістиці для зменшення впливу на навколишнє середовище, та співпрацю з іншими логістичними партнерами для підвищення синергії та ефективності ланцюга постачання. В умовах триваючого конфлікту в Україні ТОВ «Сільпо-Фуд» може суттєво виграти від оптимізації логістики завдяки партнерству з європейськими та сусідніми країнами.

9. Власні пропозиції щодо запровадження зазначених заходів, зокрема витрат на програмне забезпечення та ліцензування, впровадження та навчання, та технічне обслуговування та оновлення, призвело до покращеної операційної ефективності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Це спритиме значній економії в розмірі 100,900 тис. дол. США, що становить практично 99,11% від загальної вартості початкового року. Окрім того, спрощення логістичних процесів дозволило зменшити штрафи за затримку на суму 900 тис. дол. США. Таким чином, загальна річна економія складає 100,900 тис. дол. США, що дорівнює 100% від загальної вартості початкового року, що свідчить про успішність впроваджених заходів та позитивний вплив на фінансові показники підприємства.

Таким чином, вдосконалення управління витратами для ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає ряд стратегічних кроків, включаючи імплементацію передових систем аналітики даних для прогнозування попиту та інтегрованих систем управління ланцюгами поставок. Це забезпечить не тільки зниження витрат на зберігання та покращення ефективності операцій, але й дозволить компанії гнучко адаптуватися до викликів, пов'язаних із воєнними умовами в Україні. Реалізація цих ініціатив допоможе ТОВ «Сільпо-Фуд» зміцнити свою логістичну стабільність, підвищити рентабельність та забезпечити надійність поставок у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данько М. І. Транспортна логістика. Складові частини логістики [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. І. Данько [та ін.] ; Українська держ. академія залізничного транспорту. – Х. : УкрДАЗТ, 2004. – 157 с.
2. Кальченко А. Г. Логістика [Текст] : підручник / А. Г. Кальченко ; Київський національний економічний ун-т. - К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.
3. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект [Текст]: монографія / О. М. Сумець ; Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. – Х. : Міська друкарня, 2013. – 223 с.
4. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання [Текст] : монографія / Л. Ю. Шевців, І. Петецький ; Львів. держ. фін. акад. – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. – 244 с.
5. Бойко О. В., Кубай Ю. Д. Використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств – виробників будівельних матеріалів. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3933/1/19%20-%2022.pdf>
6. Гаррисон А., Ван Гок Р. Логістика. Стратегія управління і конкуритування через цепочки поставок: учеб. / пер. 3-го англ. изд. Москва: Дело и Сервис, 2010. 368 с.
7. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. 261 с.
8. Черленяк І. І. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Вип. 1(5). С. 184– 190.
9. Зборовська О. М. Основи проектування створення та розвитку логістичних систем промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 23. С. 46–49.

10. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. № 3(36). С. 166–170.
11. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 6. С. 187–191.
12. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 566 с.
13. Ларіна Р. Р. Логістика: навч. посіб. Донецьк. держ. ун-т упр. Донецьк: Дог ДУУ, 2006. 277 с.
14. Євдокимов А. В., Чорток Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. Сталий розвиток економіки. 2015. № 4. С 246–249.
15. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Хлап'юнов Л. Ю., Макухін Г. А. Управління затратами підприємства: монографія. Київ: Лібра, 2007. 320 с.
16. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. Економіка та держава. 2016. № 5. С. 12–16.
17. Мішеніна Н. В., Туренко Ю. О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент 2015. Вип. 5(64). С. 89–92.
18. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбов. літер., 2011. 320 с.
19. Eurasian logistics association. URL: http://www.kazlogistics.kz/en/international_cooperation/association/eala.php
20. Офіційний сайт Logistics Field Audit. URL: <http://www.lfa.ru/en/>.

21. Гаватюк Л. С., Гаврилюк М. В. Використання системи збалансованих показників у процесі управління діловою активністю підприємства. Молодий вчений. 2016. № 12(39). С. 704–707.
22. Андрухова О.О., І.А. Якімова. Організація обліку логістичних витрат. Наука і економіка. 2010. № 4 (20). С. 70-73.
23. Артамонова Н.С., Доба Н.М. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг. ЕКОНОМІКА: реалії часу. 2013. № 3 (8). С. 16-22.
24. Белова І.М. Організація стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства / Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємства в умовах інституційних трансформацій: монографія / Р.Ф. Бруханський, П.Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль : Вектор, 2017. 260 с.
25. Белова І.М. Роль обліку як функції системи управління підприємством. Розвиток бухгалтерського обліку : теорія, професія, між предметні зв'язки" : Збірник матеріалів ІХ міжнародної науково-практичної конференції присвяченої пам'яті професора Г.Г. Кірейцева, м. Київ, 26 лютого 2015 року. Київ, 2015. С. 392- 395.
26. Бережанський А. Чумацький шлях. Український діловий тижневик "Контракти". 2008. (№ 47).
27. Бутинець Ф.Ф., Чижевська Л.В., Герасимчук Н.В. Бухгалтерський управлінський облік. Житомир : ЖІТІ, 2000. 448 с.
28. Дороженко Л.І. Сучасні методи обліку витрат у контексті зарубіжного досвіду. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 2 (77). С. 72-76.
29. Карвовський Я. І., Блонський К.М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. 2016. № 552. С. 35–39.
30. Карий О. І. Проблема розрахунку логістичних витрат. Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доповідей ІV міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2002. С. 146.

31. Карп І. М. Використання логістичних систем в управлінні підприємством: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Тернопільський державний економічний університет. Тернопіль, 2006.
32. Сумець О.М. Рекомендації щодо запровадження синтетичного обліку логістичних витрат на підприємстві. Логистика: проблеми и решения. Харків. — 2021. — № 4 (35). — С. 42—47.
33. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю. В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Сер. Економічні науки. – 2021. – Вип. 12. – Ч. 3. – С. 219–222.
34. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. / Н.В. Тарасенко. - 3-тє видання, перероблене. - Львів: "Новий Світ -2020", 2021. – 344 с.
35. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник [Текст] / За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 224 с
36. Кривов'язюк І.В. Управління надійністю логістичної системи підприємства: моногр. / І. В. Кривов'язюк, Ю.М. Кулик ; Луц. нац. техн. ун-т. Л. : Манускрипт, 2012. 190 с.
37. Крикавський, Є.В. До теорії оптимізації логістичних витрат / Є.В. Крикавський, М.О. Довба, О.С. Костюк, Л.Ю. Шевців // Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2004. № 5 (64). С. 114–124.
38. Кузьмін О.Є. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств / О.Є. Кузьмін, О.Б. Телішевська // Бізнес Інформ. 2017. № 3. С. 231–236.
39. Нікшич, С.М. Теоретико-методичні засади оцінювання логістичних витрат підприємств / С.М. Нікшич // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська Політехніка». Логістика. 2008. № 623. С. 182–190.

40. Новопісна Є.В. Фактори формування логістичних витрат підприємства / Є.В. Новопісна // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля. 2009. № 4 (32). С. 123–129
41. Транспортна стратегія України на період до 2030 року (проект):вебсайт.URL:<http://www.mtu.gov.ua/projects/115>
42. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023/>
43. «АТБ-Маркет» у 2022 році скоротила чистий прибуток утричі. URL: <https://mind.ua/news/20255763-atbmarket-u-2022-roci-skorotila-chistij-pributok-utrichi>
44. Зеленська В. Попит на все українське. П'ять глобальних трендів у ритейлі. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/14/699097/>
45. Михайлова О. В., Шинкар С. М., Пляшешник А. М. Інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі в умовах євроінтеграції. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. Вип. 1(31). С. 117–125.
46. Smolnyakova N., Mykhailova O., Haidar N. Pecularity of the activities of enterprises of the national retail under the conditions of euro integration. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2018. Вип. 1(27). С. 92–101.
47. Михайлова О.В., Шинкар С.М., Волосов А.М. Визначення напрямів розвитку конкурентних переваг вітчизняного ритейлу в умовах євроінтеграції. 2019. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2796/1/10%20%28111-121%29.pdf>
48. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Кот О. В. Порівняльний аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні та країнах Європи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 20. С. 37–42.
49. Чорна М., Смольнякова Н., Волосов А. Оцінка переваг підприємств ритейлу на стадіях їх життєвого циклу. Журнал Європейської економіки. Жовтень-грудень 2020. Том 19. № 4 (75). С. 725–742.

50. Попадинець Н. М. Ринок роздрібної торгівлі України та країн ЄС: порівняльний аналіз. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 2. С. 295–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ sepstu_2014_2_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepstu_2014_2_34)

51. Маранчак М. Найбільші іноземні ритейлери в Україні: хто працює і підтримує українців, а хто обрав інший шлях. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/inozemni-ritejleri-v-ukraini/>

52. Соловчук Л. Чому Lidl зацікавився Україною та які ризики чекають тут на дискаунтера. URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/lidl-zahodit-v-ukrayinu-tri-golovni-riziki-dlya-nimeckogo-diskauntera> (дата звернення: 15.05.2023).

53. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.pdf>

54. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022 - https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf?_ga=2.132408782.136001566.1700143043-1654443079.1700143043

55. Консолідований звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» - https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56eb177682.pdf?_ga=2.132408782.136001566.1700143043-1654443079.1700143043

56. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» - https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf?_ga=2.167159422.136001566.1700143043-1654443079.1700143043

57. Звіт про функціонування ІСМ - https://content.silpo.ua/uploads/2023/06/05/647e251994793.pdf?_ga=2.167159422.136001566.1700143043-1654443079.1700143043

58. Порядок проведення конкурсу ТОВ «Сільпо-Фуд» - https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/09/5fd0cd9441e48.pdf?_ga=2.167159422.136001566.1700143043-1654443079.1700143043

59. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» - https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf?_ga=2.167159422.136001566.1700143043-1654443079.1700143043
60. Втрати на 3 мільярди, 21 магазин в окупації і супершвидка доставка: як «Сільпо» працює під час війни - <https://www.village.com.ua/village/business/buisness-interview/328161-silpo-fozzy-group-interview-2022>
61. За рік повномасштабної війни релокувалися 800 компаній – Мінекономіки. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/03/novyna/ekonomika/rik-rovnomasshtabnoyi-vijny-relokuvalysya-800-kompanij-minekonomiky>
62. Топ-7 українських ритейлерів, які цього року вийшли на європейські та світові ринки. URL: <https://ua-retail.com/2022/12/top-7-ukra%D1%97nskix-ritejleriv-yaki-cogo-roku-vijshli-na-yevropejski-tasvitovi-rinki/>
63. Ривок на захід. Мережа електроінструментів Dnipro-M відкриє 120 магазинів у Європі до кінця року. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/merezha-dnipro-m-vidkriye-120-magaziniv-u-yevropi-do-kincy-a-2023-roku-ostanni-novini-50319269.html>
64. Осік Д. Ритейл на експорт: українські мережі, які ризикнули вийти на закордонні ринки. URL: <https://rau.ua/novyni/ritejl-na-eksport/>
65. Дослідження про основні тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/>
66. Звітність Fozzy Group [Електронний ресурс]: <https://fozzy.ua/ua/reporting/>
67. Гончаров П.П., Федорова І.А. (2012). Підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок зниження логістичних витрат / О.В. Вісник Удмуртського університету, вип. 4, стор. 26–31.
68. Єрьоміна Є.А. (2008). Пути зниження логістичних витрат при розподілі продукції / О.В. Альманах сучасної науки та освіти, вип. 3 (10), С. 66–67.

69. Касьян Л.Є., Свіщов М.В. (2013). Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи / О.В. Вісник КНУТД, вип. 2, стор. 150–155.
70. Смоляр Л., Жигалкевич Ж., Тюх Н. (січень 2022). Управління логістичною діяльністю підприємства. Інвестиції Практика та Досвід. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022>
71. Новопісна Є.В. (2009). Фактори формування логістичних витрат підприємства / О.В. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, вип. 4 (32), С. 123–129.
72. Трушкіна Н. В., Сергієва О. Р., Шкригун Ю. О. (2020). Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція» / О.В. Проблеми економіки – Проблеми економіки, 4, pp. 231-240. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>
73. Бикова О., Гарнов А., Гарнова В., Репнікова В. (2021). Удосконалення логістичної діяльності в умовах глобальних викликів. Наукові дослідження та розробки Економіка фірми, вип. 10(1), pp. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-75>.
74. Макаренко О. Н., Данько Ю. І. (2020). Теоретико-методологічні основи управління логістичною діяльністю підприємств. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-75>.
75. Шкригун Ю . О. (2021). Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика» / О.В. Економічний вісник Донбасу – Економічний вісник Донбасу, 3(65), стор. 17-146. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-137-146](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-137-146)
76. Ярова Н. В., Омельчук К. С. (2019). Логістичний менеджмент як інструмент ефективного управління транспортною системою підприємств регіону / О.В. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка – Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, Випуск 202, с. 422-430.

77. Huang, X.M., Liu, D.C. and Zhou, Y.F. (2006) The Corresponding Study Abroad, the Frontier and Progress of Research on Logistics Cost of Commercial. *Commercial Research*, No. 23, 203-209.

78. Zhao, Y. and Wang, J. (2013) Study on the Cost Control Strategy of Small and Medium Sized Logistics Enterprises in the Perspective of Information Technology. *Logistics Technology*, No. 2, 45-46.

ДОДАТКИ

Додаток А

Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

