

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Аналіз логістичних витрат підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу, групи М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Іван ЄФІМОВИЧ



Керівник: к.т.н., Віра НОВІКОВА



Рецензент: к.е.н., доц. Олена МЕЛЕНЦОВА

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Єфимович Іван Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Аналіз логістичних витрат підприємства

Керівник роботи: Новікова Віра Валеріївна, кандидат технічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Визначити значення логістичних витрат у підприємницькій діяльності
2. Визначити логістичні витрати: класифікація та основні складові
3. Визначити методи аналізу логістичних витрат
4. Проаналізувати системи управління логістичними витратами

5. Порівняти логістичні витрати з ринковими стандартами та конкурентами
6. Оцінити існуючі системи управління запасами та постачанням
7. Розробити пропозиції щодо оптимізації логістичних витрат ТОВ "Епіцентр"

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи   |
|-------|---|
| 1     | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи  |
| 2     | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи   |
| 3     | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження                |
| 4     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи |
| 5     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.  |
| 6     | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури  |
| 7     | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування   |

#### 5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



Іван ЄФІМОВИЧ  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Віра НОВІКОВА  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ.....                                       | 8  |
| 1.1. Значення логістичних витрат у підприємницькій діяльності.....                         | 8  |
| 1.2. Логістичні витрати: класифікація та основні складові.....                             | 15 |
| 1.3. Методи аналізу логістичних витрат .....   | 21 |
| Висновок до 1 розділу .....  | 29 |
| РОЗДІЛ 2. ОГЛЯД ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТІВ ЛОГІСТИЧНИХ<br>ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЕПІЦЕНТР»..... | 30 |
| 2.1. Аналіз системи управління логістичними витратами .....                                | 30 |
| 2.2. Порівняння логістичних витрат з ринковими стандартами та<br>конкурентами .....        | 37 |
| 2.3. Оцінка існуючих систем управління запасами та постачанням .....                       | 47 |
| 2.4. Пропозиції щодо оптимізації логістичних витрат ТОВ "Епіцентр...54                     |    |
| Висновок до 2 розділу .....  | 60 |
| ВИСНОВКИ... ..   | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....   | 64 |

## ВСТУП

Аналіз логістичних витрат на підприємстві "Епіцентр" є стратегічно важливим етапом управління, орієнтованим на підвищення ефективності бізнес-процесів та оптимізацію виробничої діяльності. В умовах глобального ринкового середовища цей аналіз не лише дозволяє виявити оптимальні шляхи оптимізації логістичних процесів, але також розкриває стратегічний потенціал для адаптації підприємства "Епіцентр" до сучасних викликів та забезпечення його конкурентоспроможності.

**Актуальність дослідження** – логістичні витрати на підприємстві "Епіцентр" надзвичайно актуальною стає необхідність адаптації до зростаючого рівня конкуренції та стрімких змін на ринках, спричинених шаленим темпом технологічного розвитку. Зазначена актуальність ставить перед підприємством важливе завдання оптимізації логістичних витрат та максимально ефективного використання ресурсів. Аналіз цих витрат відкриває можливості для виявлення та вирішення проблем у сфер постачання, виробництва, збуту та обслуговування клієнтів, що є стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства "Епіцентр" в сучасному бізнес-середовищі.

**Об'єкт дослідження** – логістичні витрати підприємства "Епіцентр" - комплексний аналіз і розгляд витрат, пов'язаних з управлінням матеріальними потоками, зберіганням товарів, транспортуванням, інвентаризацією та іншими логістичними процесами, які відбуваються в організації.

**Предмет дослідження** – способи та методи оптимізації логістичних витрат підприємства "Епіцентр" з метою зниження витрат, підвищення швидкості постачання та покращення рівня обслуговування клієнтів. Аналіз ефективності існуючих логістичних процесів, ідентифікація можливих ризиків та розробка рекомендацій для вдосконалення логістичної стратегії підприємства.

**Мета дослідження** – оцінити логістичні витрати підприємства "Епіцентр" з метою підвищення ефективності ланцюга постачання та оптимізації логістичних процесів.

**Завдання дослідження:** основним завданням даного дослідження є проведення глибокого аналізу логістичних витрат, ідентифікація оптимальних шляхів їх оптимізації та визначення стратегічних напрямків для управління логістикою підприємства "Епіцентр".

**Методи дослідження** – досягнення поставлених завдань в дослідженні логістичних витрат підприємства "Епіцентр" будуть використані сучасні методи наукового дослідження, включаючи аналіз статистичних даних, експертні опитування, порівняльний аналіз та математичне моделювання.

**Науково-практичне спрямування** – дослідження логістичних витрат підприємства "Епіцентр" має за мету формування конкретних і практично застосовних рекомендацій, спрямованих на ефективне оптимізоване управління логістичними витратами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та раціональному використанню фінансових ресурсів підприємства "Епіцентр".

**Практичне значення отриманих результатів** – дослідження логістичних витрат підприємства "Епіцентр" полягатиме не лише в покращенні внутрішнього логістичного процесу компанії, але й у можливості ефективного застосування цих результатів в різних секторах бізнесу, де логістика визначає успіх та конкурентоспроможність.

**Апробація результатів дослідження** – отримані результати аналізу логістичних витрат підприємства "Епіцентр" будуть піддані об'єктивній оцінці та обговоренню під час участі у наукових конференціях, семінарах та зустрічах з представниками бізнес-спільноти з метою підтвердження їхньої достовірності та актуальності.

**Публікації:** отримані результати аналізу логістичних витрат підприємства "Епіцентр" будуть опубліковані в рецензованих наукових журналах та

представлені у вигляді наукових статей, що сприятиме активному обміну досвідом та поширенню цінної інформації в галузі логістики та управління витратами підприємств.

**Структура роботи:** передбачає чіткий логічний порядок, починаючи з вступу, в якому буде обґрунтована актуальність теми та визначені основні завдання дослідження. Перший розділ роботи буде приділений ретельному аналізу логістичних витрат підприємства "Епіцентр", використовуючи різноманітні методи дослідження для глибокого розгляду цього питання. Науково-практичний розділ буде служити платформою для висвітлення отриманих результатів та їхнього практичного значення для самого підприємства. Висновки планується використовувати для систематичного підведення підсумків дослідження та формулювання конкретних рекомендацій для практичного впровадження в управлінську стратегію підприємства. Завершальний розділ буде відданий апробації результатів та представленню публікацій, що забезпечить широкий обмін інформацією та сприятиме подальшому вдосконаленню логістичних процесів на підприємстві "Епіцентр".

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ

## 1.1. Значення логістичних витрат у підприємницькій діяльності

Логістика є науково-практичним інструментом, який було створено в результаті інтеграції таких наук і концепцій, як маркетинг та виробничий менеджмент. Вона визначається як управління потоками матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Іншими словами, логістика – це складний процес, що включає в себе планування, координацію та контроль руху товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів з метою задоволення потреб клієнтів.

Логістичні витрати відіграють вирішальну роль у підприємницькій діяльності, оскільки вони безпосередньо впливають на собівартість продукції, маржу прибутку та загальну конкурентоспроможність підприємства. Логістичні витрати можуть становити значну частку загальних витрат компанії, тому їх ефективне управління є ключовим фактором для успіху на ринку.

У сучасній вітчизняній та іноземній науковій літературі все більше уваги стали приділяти проблемам логістичних витрат у контексті розвитку та реформування економіки. Вчені, такі як М.А. Саєнтус [8], З.В. Герасимчук [35], Л.Л. Ковальська [50], Н.В. Хвищун [70], О.Д. Мороз [56], О. М. Сумець [67] акцентують увагу на важливості оптимізації логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності їхньої діяльності. Логістичні витрати є однією з найбільших статей витрат компаній, тому їх аналіз і оптимізація мають вирішальне значення для успішного ведення бізнесу.

Поділяючи основні висновки й результати проведених ученими досліджень, а також високо оцінюючи їхній науковий внесок у розробку концептуальної платформи й теоретико-методологічних основ логістичних

витрат, необхідно зазначити, що взаємозалежність стратегій і моделей управління логістикою підприємств вимагає подальшої більш ґрунтовної розробки концепції, методології та теорії ефективного функціонування логістичних систем, зокрема концепції управління ланцюгами постачань на підприємстві. Особливість методологічного забезпечення теорії управління логістикою спеціалізованих організацій полягає в необхідності додаткового обґрунтування й системного дослідження факторів і умов функціонування сучасних ланцюгів постачання цих організацій та їх майбутньої еволюції.

Логістичні витрати впливають на різні аспекти діяльності підприємства, включаючи управління запасами, транспортування, складські операції та обслуговування клієнтів. Зниження логістичних витрат може допомогти підприємству запропонувати кращі ціни на свої товари та послуги, підвищити рівень обслуговування клієнтів і зміцнити свої позиції на ринку. Ефективне управління логістичними витратами включає ряд стратегій, таких як оптимізація транспортних маршрутів, впровадження сучасних інформаційних систем для управління запасами, автоматизація складських операцій та використання передових методів планування. Кожна з цих стратегій сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності логістичних процесів.

Важливим аспектом ефективного управління логістичними витратами є кваліфікація персоналу. Підготовка і підвищення кваліфікації фахівців у галузі логістики дозволяє підприємствам ефективно використовувати сучасні технології і методи управління, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності логістичних операцій.

Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона виступає як важливий інструмент для планування, організації та контролю матеріальних та інформаційних потоків у ланцюгах виробництва та постачання. За допомогою логістики підприємства можуть оптимізувати витрати, забезпечити своєчасну поставку товарів та їх

відповідність вимогам якості, а також побудувати ефективну систему дистрибуції. Все це сприяє підтримці високого рівня обслуговування клієнтів та задоволенню їхніх потреб. Логістика стає особливо важливою в конкурентному ринковому середовищі, де споживач є головним центром уваги. В таких умовах регульовальна функція логістики відіграє невід'ємну роль у забезпеченні якісного обслуговування та задоволення попиту споживачів [3].

Оптимізація логістичних витрат стає стратегічно важливою задачею підприємства, оскільки дозволяє підвищити ефективність ланцюга поставок та знизити витрати, що в кінцевому підсумку призводить до покращення прибутковості підприємства. Вивчення та оптимізація логістичних витрат допомагає підприємству виявити можливості для підвищення продуктивності та ефективності роботи. Наприклад, аналіз витрат на транспортування, зберігання та обробку замовлень може виявити напрямки, де можна знизити витрати, зберігши при цьому якість обслуговування клієнтів. Оптимізація витрат на логістику може також сприяти більш гнучкому реагуванню на зміни в попиті, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства [2].

Сьогодні логістика є комплексною системою управління, яка включає в себе широкий спектр методів, процедур і інструментів для планування, координації, контролю та оптимізації різних елементів логістичних процесів в організації. Процеси логістики починаються з етапу планування, де розробляються стратегії та методи для переміщення товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Це включає визначення потреб у матеріалах, прогнозування попиту, планування закупівель та визначення оптимальних шляхів транспортування. На етапі координації підприємства працюють з постачальниками для забезпечення своєчасного надходження товарів, враховуючи графіки виробництва та поставок. Також проводиться аналіз можливостей постачальників, оцінюється їхня надійність, якість продукції та можливість надання знижок. Оптимізація планування маршрутів доставки

допомагає знизити витрати на транспортування та забезпечити ефективне використання часу і ресурсів [4].

Контроль логістичних процесів включає моніторинг виконання замовлень, управління складськими запасами та контроль якості товарів на всіх етапах ланцюга постачання. Зазначений контроль дозволяє виявити можливі відхилення та вжити заходів для їх усунення. Крім того, забезпечується відповідність товарів стандартам якості та вимогам клієнтів. Оптимізація логістичних процесів передбачає постійне вдосконалення методів управління, використання інноваційних технологій та нових підходів до вирішення логістичних задач. Завдяки оптимізації логістики підприємства можуть знизити витрати, підвищити ефективність роботи та забезпечити кращий рівень обслуговування клієнтів. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління складом та логістикою дозволяє прискорити процеси обробки та відвантаження товарів, забезпечуючи швидке та точне виконання замовлень.

Ефективне управління логістикою є невід'ємною частиною успіху підприємства, оскільки воно забезпечує безперебійність постачання та задоволення потреб клієнтів. Це дозволяє підприємству бути на крок попереду конкурентів, досягаючи стійкого успіху та довгострокового розвитку. Логістичний ланцюг включає всі етапи руху товарів: від їх закупівлі до доставки кінцевому споживачу, і ефективне управління цим ланцюгом забезпечує безперервність роботи та точність виконання замовлень [5]. Контроль якості товарів є одним із основних аспектів логістики. Він забезпечує, що товари відповідають стандартам та вимогам клієнтів. Це включає перевірку товарів на різних етапах ланцюга постачання, а також моніторинг стану продукції під час транспортування та зберігання. Також важливою складовою є організація зберігання товарів, що передбачає використання сучасних складських технологій для ефективного обліку, розподілу та контролю запасів.

Вирішення можливих конфліктів та проблем, що виникають під час транспортування та розподілу товарів, також є критично важливим. Оперативне реагування під час логістичних операцій є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив на операційну діяльність підприємства та задовольнити потреби клієнтів.

Крім того, тісна взаємодія між різними ланками постачання та забезпечення інформаційною та матеріальною підтримкою на кожному етапі сприяє оптимізації витрат та підвищенню продуктивності. Забезпечення оптимальних умов ефективного виробництва, у тому числі налагодження логістичної системи, впливає на конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє підприємству скоротити час доставки, підвищити швидкість обробки замовлень та забезпечити високу якість обслуговування кінцевих споживачів. Зрештою, ефективна логістика дозволяє оптимізувати витрати та максимізувати прибутки, що є ключовими факторами успіху будь-якого підприємства [6].

В рамках аналізу логістичних витрат розгляд логістики на рівні макро- та мікрорівня є важливим для досягнення балансу між стратегічним плануванням та операційною ефективністю. Макрологістика визначає загальні стратегічні напрямки та політику підприємства, включаючи довгострокові плани щодо управління ресурсами, розширення та диверсифікації постачальників, а також встановлення взаємовигідних відносин із партнерами в ланцюзі постачання. Цей рівень логістики охоплює стратегічні рішення, які мають на меті підвищити загальну ефективність підприємства, оптимізувати витрати та сприяти розвитку господарських зв'язків. З іншого боку, мікрологістика зосереджується на операційних аспектах логістики, таких як управління запасами, транспортуванням та складською діяльністю. Вона включає щоденне планування та координацію конкретних операцій, щоб забезпечити безперебійність постачання та мінімізувати затримки в ланцюзі поставок [7].

Управління запасами передбачає підтримання оптимальних рівнів продукції для задоволення попиту клієнтів без надмірного накопичення товарів, що може призвести до зайвих витрат. Транспортування та логістика доставки включають ефективне планування маршрутів, вибір транспортних засобів та обробку замовлень, щоб забезпечити своєчасну та якісну доставку. Взаємодія макро- та мікрорівнів логістики дозволяє підприємству досягти високого рівня ефективності у всіх аспектах логістичних процесів. Поєднання стратегічного підходу макрологістики та деталізованого операційного фокусу мікрологістики допомагає підприємству оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та зміцнити лідерство на ринку. Така інтеграція також сприяє швидкому адаптуванню до змін на ринку, забезпечуючи гнучкість та стійкість логістичних систем підприємства.

Логістика в сучасному бізнес-середовищі є ключовим елементом ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками на різних рівнях діяльності підприємства. Окрім макрологістики, яка охоплює стратегічні аспекти планування та управління ресурсами на великому рівні, і мікрологістики, спрямованої на оптимізацію внутрішньофірмових процесів, існує також мезологістика [8]. Мезологістика представляє проміжний рівень, зосереджуючись на дослідженні логістичних процесів в межах певної галузі, регіону або класу підприємств. Вона координує та оптимізує логістичні потоки між підприємствами або в межах певної галузі, сприяючи спрощенню взаємодії та підвищенню ефективності спільних процесів. Дослідження мезологістики враховує специфіку взаємодії між суб'єктами господарювання в обмежених територіальних або галузевих рамках, що сприяє вдосконаленню ланцюгів постачання та підвищенню їхньої ефективності. У контексті аналізу логістичних витрат, мезологістика може забезпечити глибше розуміння та оптимізацію спільних логістичних процесів на рівні галузі або регіону, сприяючи досягненню більшої ефективності та конкурентоспроможності в цих сферах.

У таблиці наведено різні аспекти логістики, включаючи розподільчу, закупівельну, виробничу, складську, інформаційну та транспортну логістику. Це дозволяє отримати комплексне уявлення про ключові елементи логістичної діяльності підприємства, сприяючи систематизації та розумінню їх важливості для успішного функціонування бізнесу (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. – Логістична система підприємства

| <b>Вид логістики</b>     | <b>Основні завдання</b>   |
|--------------------------|---|
| Розподільча<br>(збутова) | Організація ефективного розподілу готової продукції та надання фірмових послуг                      |
| Закупівельна             | Вибір надійних постачальників, забезпечення належної якості та кількості матеріалів                 |
| Виробнича                | Оптимізація процесів виробництва від постачання матеріалів до готової продукції                     |
| Логістика<br>запасів     | Мінімізація витрат, забезпечення належної наявності товарів у відповідності до попиту               |
| Логістика<br>складування | Управління фізичним розміщенням та зберіганням матеріальних ресурсів на складах                     |
| Інформаційна             | Збір, аналіз та обробка даних для ефективного управління логістикою                                 |
| Транспортна              | Вибір транспортних засобів та оптимізація маршрутів для максимально ефективного переміщення товарів |

*Джерело: узагальнено автором на основі [9].*

Взаємодія цих видів логістики дозволяє підприємству оптимізувати всі аспекти свого бізнесу, забезпечуючи високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. Важливо зазначити, що в сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються швидко і конкуренція завжди висока, успішне управління різними аспектами логістики стає стратегічною перевагою для підприємства. Інтеграція та оптимізація матеріального та інформаційного потоків дозволяють компанії не лише ефективно виготовляти і постачати товари, але й гнучко реагувати на

ринкові та технологічні зміни, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність на динамічному бізнес-ландшафті.

Отже, логістика в сучасному підприємницькому середовищі визначається як важлива та комплексна система управління матеріальними та інформаційними потоками, спрямована на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Різні види логістики, такі як закупівельна, виробнича, розподільча, логістика запасів, складування, інформаційна та транспортна, взаємодіють для досягнення загальних цілей. Глибока деталізація цих підвидів логістики в літературі допомагає компаніям краще розуміти та ефективно вирішувати конкретні завдання на всіх етапах виробничого процесу. Інтеграція логістичних підходів дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати якість обслуговування та адаптуватися до змін у ринкових умовах, створюючи умови для стабільного та успішного функціонування на сучасному бізнес-ландшафті.

## **1.2. Логістичні витрати: класифікація та основні складові**

Логістичні витрати відіграють важливу роль в діяльності будь-якої компанії. Їх можна розділити на три ключові групи: транспортні витрати, витрати на управління запасами та складом, а також витрати на інформаційно-комунікаційні технології. Збалансувавши ці елементи, компанія може ефективно управляти своїми логістичними процесами, а також знизити витрати та підвищити загальну ефективність ланцюга поставок [11].

Аналіз логістичних витрат на підприємстві є стратегічним етапом управління, спрямованим на покращення логістичної діяльності та оптимізацію бізнес-процесів. Інтеграція концепції "повних витрат розподілу" в логістичні функції компаній відкриває нові можливості для управління витратами та раціонального використання ресурсів. Застосування методу сумарних витрат, орієнтованого на "принцип одного парасольки", відображає взаємозв'язок між заходами раціоналізації [12].

Класифікація логістичних витрат є необхідним інструментом для аналізу та управління логістичною діяльністю підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Класифікація логістичних витрат

Розрізнення між фактичними, нормальними та плановими витратами дозволяє оцінити ефективність логістичних операцій. Розділення витрат на прямі та непрямі відображає їхню пряму зв'язаність з конкретними операціями, а угруповання за економічними елементами спрощує їх облік. Класифікація трансформаційних та трансакційних витрат допомагає враховувати специфіку їхнього виникнення, що є ключовим у контексті оптимізації витрат. Експліцитні та імпліцитні витрати розрізняються за їхньою формою виявлення та враховуються у стратегічному аналізі, сприяючи вдосконаленню логістичних процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [18].

Розрізнення між різними категоріями логістичних витрат відіграє важливу роль у оптимізації та ефективному використанні ресурсів у суспільстві. Це розрізнення допомагає компаніям зрозуміти структуру своїх витрат, що дозволяє

краще контролювати та оптимізувати їх. Відхилення реальних витрат від ефективних може бути обумовлене асиметрією інформації між економічними агентами та порушенням встановлених норм, що призводить до невиправданих витрат і меншої ефективності. У науковій літературі розрізняють такі категорії витрат, як альтернативні, безповоротні та диференціальні. Альтернативні витрати відображають вартість упущених можливостей, що виникає при виборі одного варіанту замість іншого [13].

Безповоротні витрати — це витрати, які вже понесені та не можуть бути повернуті. Диференціальні витрати відображають додаткові витрати, пов'язані з прийняттям певного рішення або зміною поточного курсу дій. Цей систематичний аналіз відіграє ключову роль у визначенні абсолютної величини, стратегії та оптимізації логістичних витрат. Враховуючи різні види витрат, компанії можуть розробити ефективніші стратегії управління, спрямовані на зменшення витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Це сприяє подальшому вдосконаленню структури витрат і підвищенню загальної ефективності діяльності компанії (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3. – Фактори впливу на логістичні витрати

| <b>Класифікація</b>               | <b>Основні Складові</b> | <b>Опис</b>   |
|-----------------------------------|-------------------------|---|
| <b>За джерелом виникнення</b>     | Прямі витрати           | Включають в себе вартість матеріалів, праці та обладнання, що безпосередньо використовуються у конкретному логістичному процесі.          |
|                                   | Непрямі витрати         | Охоплюють загальні витрати, пов'язані з управлінням логістичними процесами, такі як адміністративні витрати та загальновиробничі витрати. |
| <b>За економічними елементами</b> | Матеріальні витрати     | Включають витрати на закупівлю та зберігання матеріалів.  |
|                                   | Транспортні витрати     | Охоплюють витрати на перевезення товарів від постачальника до кінцевого споживача.  |
|                                   | Затрати на інформацію   | Включають витрати на інформаційні системи, технології та обладнання для ефективного керування логістичними потоками.                      |

|   |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| <b>За етапами життєвого циклу продукції</b> | Передконтрактні витрати | Виникають на етапі підготовки та укладення контракту з постачальниками.   |
|   | Контрактні витрати      | Включають витрати, пов'язані з виконанням контрактних зобов'язань, включаючи поставку та зберігання товарів.              |
|   | Постконтрактні витрати  | Виникають на етапі після виконання контракту, такі як витрати на гарантійне обслуговування та повернення товарів.         |
| <b>За видами вартості</b>                   | Експліцитні витрати     | Відображаються у грошовій формі та обчислюються прямими платежами.  |
|   | Імпліцитні витрати      | Є неявними та складними для статистичного врахування, такі як втрати від низької ефективності чи невикористання ресурсів. |

*Джерело [13].*

У контексті сучасного економічного аналізу поняття ефективних та реальних витрат становлять основний підґрунт для розуміння фінансової динаміки та ефективності використання ресурсів підприємства. Ефективні витрати визначають собою оптимальний розподіл ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей в умовах конкурентного середовища. Враховуючи альтернативні, безповоротні та диференціальні витрати, підприємство має можливість системно аналізувати різноманітні фактори, впливаючи на логістичні витрати. Цей підхід стає ключовим для розуміння глибини фінансового впливу на підприємство, сприяючи розробці нових стратегій та шляхів вдосконалення логістичних процесів та зміцненню його конкурентоспроможності в динамічному економічному середовищі [15].

Альтернативні, безповоротні та диференціальні витрати відіграють ключову роль у детальному аналізі фінансового ландшафту підприємства, дозволяючи систематично розглядати витрати на різних етапах виробничого циклу. Альтернативні витрати мають вигоду внаслідок вибору одного варіанту дії понад інший, безповоротні витрати стосуються минулих витрат, які не піддаються зміні чи поверненню, тоді як диференціальні витрати визначають різницю між витратами на альтернативних шляхах. Ці підходи дозволяють підприємству точніше аналізувати та розуміти витратну структуру, сприяючи

розробці стратегій оптимізації та підвищенню ефективності, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку [12].

Системний аналіз факторів, що впливають на логістичні витрати, є ключовим аспектом сучасного управління підприємством у галузі логістики. Цей аналіз передбачає виявлення та оцінку чинників, які можуть впливати на витрати у логістичних процесах, а також розробку стратегій для оптимізації витрат та підвищення ефективності. Серед таких факторів виділяються технологічні інновації, зміни у виробничому середовищі, ринкові тенденції, витрати на транспортування та обробку замовлень, а також управління запасами та складським господарством [10]. Оцінка нових технологічних рішень має велике значення для підвищення ефективності логістичних процесів. Впровадження сучасних технологій, таких як інтернет речей (IoT) та штучний інтелект (ШІ), може допомогти автоматизувати логістичні процеси та покращити точність і швидкість обробки даних. Використання ШІ у логістиці сприяє оптимізації планування та прогнозування, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни попиту та пропозиції, оптимізуючи витрати та покращуючи рівень обслуговування клієнтів.

Сучасний підхід до обчислення логістичних витрат враховує стратегічні "місії", сприяючи орієнтації на кінцевий результат перед визначенням витрат. Впровадження концепції "місій" встановлює новий стандарт для обліку логістичних витрат, зокрема, щодо обслуговування споживачів на ринку. Система обліку логістичних витрат, яка враховує матеріальні потоки, сприяє роздільному аналізу витрат та доходів за різними критеріями, що стає ключовим фактором для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства, сприяючи не лише зниженню витрат, але й збільшенню прибутку та фінансових можливостей.

Стратегічне планування з урахуванням змін у виробничому середовищі є необхідним для ефективного управління логістикою. Підприємства повинні

постійно оцінювати свої ланцюги поставок, враховуючи нові ринкові тенденції, геополітичні фактори та можливі ризики. Це допомагає їм розробляти цільові стратегії, які спрямовані на вдосконалення логістичних процесів та забезпечення стійкої конкурентної переваги [11]. Аналіз впливу факторів, що визначають логістичні витрати, є ключовим для розвитку стратегій оптимізації підприємств. Зазначена стратегія, призначена для поліпшення фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства та відіграє важливу роль на ринку. Глибоке дослідження цих факторів та їх впливу на логістичні процеси дозволяє підприємствам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові технології та методи управління, сприяючи їхньому довгостроковому успіху та розвитку.

Отже аналіз логістичних витрат в сучасному управлінні підприємствами має вирішальне значення. Розрізнення між ефективними та фактичними витратами, а також урахування альтернативних та диференційованих складових, стають стратегічними елементами для оптимізації логістичних процесів. Подальший розвиток цього підходу дозволить підприємствам не лише скорочувати витрати, але і підвищувати ефективність використання ресурсів, що стає ключем до стабільності та конкурентоспроможності в економічному середовищі сучасності

### 1.3. Методи аналізу логістичних витрат

Аналіз логістичних витрат є важливим інструментом для систематичного оцінювання та управління витратами у сфері логістики. Він дозволяє компанії зосередити увагу на різних категоріях витрат і знайти шляхи для їх оптимізації. Цей процес передбачає виявлення, класифікацію та оцінку витрат, пов'язаних з різними аспектами логістичної діяльності [14].

На рисунку 1.3 зображені етапи проведення аналізу логістичних витрат.

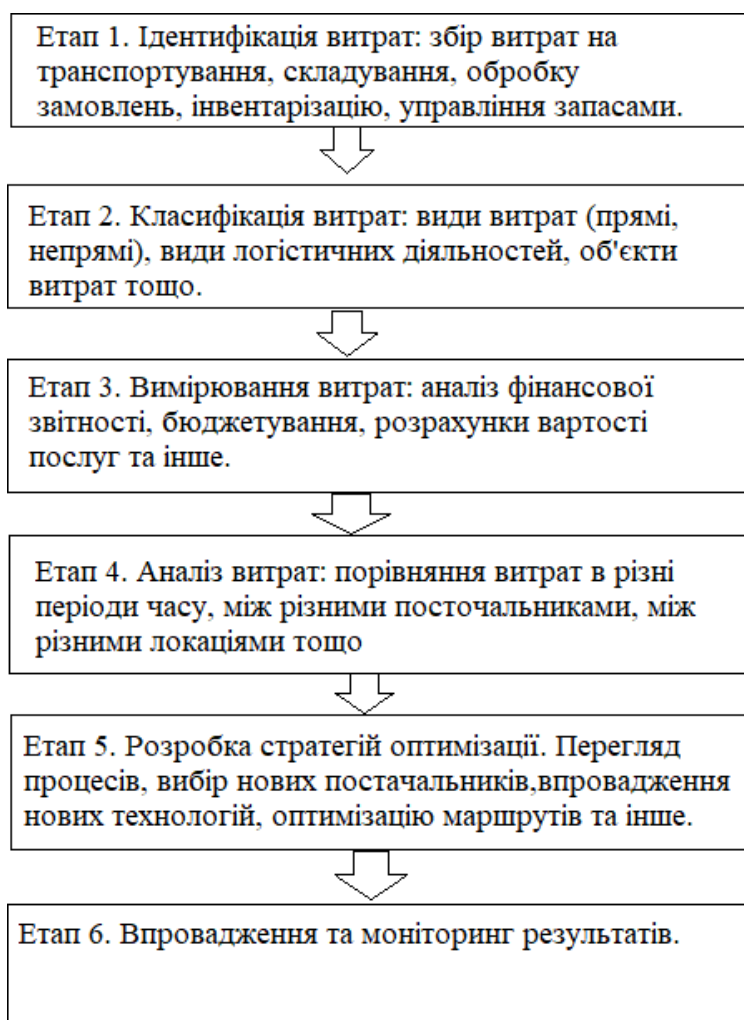


Рис. 1.3 Етапи проведення аналізу логістичних витрат.

Таким чином, цикл може повторюватись для постійного удосконалення логістичних витрат і оптимізації логістичних процесів. Розбиремо ці етапи далі більш детальніше.

Одним із ключових аспектів аналізу логістичних витрат є їх класифікація за різними категоріями: транспортні витрати, пов'язані з перевезенням товарів від постачальників до споживачів, складські витрати, пов'язані з зберіганням та обробкою товарів на складах, а також інформаційні витрати, які стосуються систем управління та обробки даних. Крім того, адміністративні витрати також є важливою складовою логістичних витрат, оскільки вони пов'язані з управлінням процесами та прийняттям рішень.

Систематичний аналіз цих витрат дозволяє підприємству ідентифікувати області, де можна зменшити витрати або покращити ефективність. Наприклад, оптимізація маршрутів транспортування може призвести до зменшення транспортних витрат, а вдосконалення методів складування може зменшити витрати на зберігання [15]. Використання сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління складом, може сприяти зниженню інформаційних витрат. Використовуючи результати такого аналізу, підприємство може ефективно вдосконалювати свої логістичні процеси, сприяючи оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Це дозволяє підприємству краще реагувати на зміни в умовах ринку, підвищуючи його здатність до стійкого зростання та розвитку (рис. 1.4.).



Рисунок 1.4. Методи аналізу логістичних витрат

Аналіз логістичних витрат є ключовим етапом в управлінні матеріальними витратами для оптимального транспортування товарів та матеріальних цінностей. Розроблені спеціальні методи обліку дозволяють компаніям ефективно враховувати та оптимізувати свої логістичні витрати, забезпечуючи більш ефективний ланцюг поставок та підвищення загальної ефективності діяльності [29].

Розглянемо послідовність аналізу етапів:

Класифікація витрат. Прямі та непрямі методи державного втручання в інноваційну діяльність базуються на принципах економічної теорії та публічної політики.

1. Прямі методи:

- Фінансова підтримка. Цей метод передбачає фінансову допомогу з боку держави для підтримки інноваційних проєктів. Ця підтримка може бути надана у вигляді грантів, субсидій, кредитів за пільговими умовами або створенням спеціальних фондів для інноваційних підприємств.

- Забезпечення стабільного потоку замовлень. Держава може стимулювати попит на інноваційні продукти шляхом закупівлі їх для власних потреб або створенням програм державних замовлень на інноваційні товари та послуги [25].

## 2. Непрямі методи.

- Податкові пільги та стимули. Держава може надавати пільги та стимули у формі податкових знижок, відстрочення податкових платежів, амортизаційних відрахувань для підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність.

- Створення сприятливого економічного середовища. Держава може впроваджувати політику стимулювання інновацій, спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичних перешкод, розвитку інфраструктури, що сприяє інноваційному розвитку підприємств.

Теоретично, ці методи ґрунтуються на принципах мікроекономіки, таких як збалансований підхід до стимулювання попиту та пропозиції на ринку, ефективне використання ресурсів, стимулювання інноваційної активності та збільшення конкурентоспроможності підприємств. Також, ці методи ґрунтуються на ідеях публічної політики, спрямованої на стимулювання розвитку інновацій та забезпечення економічного зростання[26].

Конкуренція на ринку стимулює підприємства до впровадження інноваційних рішень та пошуку новаторських підходів. У пошуках конкурентних переваг підприємства намагаються вдосконалити свої продукти, процеси та послуги, що зміцнює їх позиції на ринку.

Успішна інноваційна діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Впровадження нових технологій, процесів та продуктів дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку і зберігати свої позиції лідера [25].

Аналіз системи управління логістичними процесами є важливим етапом стратегічного планування для досягнення успіху на ринку. Підприємство повинне бути готовим ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, а оптимізовані логістичні процеси дозволяють це зробити.

Сучасне бізнес-середовище є динамічним та змінним, тому підприємствам потрібно бути готовим до постійних змін. Постійне вдосконалення та інновації є ключовими факторами успіху в таких умовах [27].

Отже, теорія цього методу відображає важливість інноваційного підходу та ефективного управління логістичними процесами для забезпечення конкурентоспроможності та успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз системи управління логістичними процесами на підприємстві.

1. Модель прибутку. Основна ідея полягає в тому, щоб чітко визначити модель формування прибутку, яка підходить компанії. Це дозволяє підприємству ефективно працювати над збільшенням прибутку та досягати конкурентних переваг.

2. Структура ресурсів. Важливо правильно поєднувати різні види ресурсів на підприємстві для ведення інноваційної діяльності. Це включає фінансові, людські, матеріальні та інші ресурси.

3. Бізнес-процеси. Потрібно розробляти ефективні бізнес-процеси, які допоможуть мінімізувати марнування ресурсів та підвищити прибуток. Це включає оптимізацію виробничих процесів, логістичних операцій та інших діяльностей.

4. Характеристика продукту та сервісу. Важливо враховувати унікальні властивості товару і якісний сервіс для клієнтів. Це допомагає підприємству створювати цінність для споживачів і зміцнювати їхню лояльність.

5. Канали продажів. Ефективна доставка продукції до споживачів є ключовим аспектом успішної логістичної системи. Потрібно забезпечити, щоб продукція надходила до клієнтів своєчасно і в належному стані.

б. Бренд-інновації. Створення власного бренду дозволяє підприємству виділятися на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Це досягається через інновації у продукті, його упаковці, маркетинговій стратегії та ін.

Таким чином, аналіз системи управління логістичними процесами допомагає підприємству приймати обгрунтовані рішення щодо вдосконалення маркетингових стратегій та досягнення більшої конкурентоспроможності.

Управління логістичними процесами є важливим елементом стратегічного аналізу для будь-якого підприємства. Цей підхід дозволяє підприємству оптимізувати свою діяльність та забезпечити ефективність у виробництві та постачанні продукції до споживача. Аналіз системи управління логістичними процесами полягає в оцінці всіх етапів постачально-збутового ланцюжка, включаючи постачання сировини, виробництво, зберігання та доставку готової продукції.

Цей аналіз дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсами, мінімізувати витрати та забезпечувати високу якість продукції. Ключовими аспектами є вибір найкращих постачальників, оптимізація логістичних процесів, а також організація ефективного збуту продукції. Результатом цього аналізу є здатність підприємства до адаптації до змін на ринку та забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз логістичних витрат є критичним етапом для будь-якого підприємства, оскільки він дозволяє виявити можливі шляхи оптимізації, зниження витрат та підвищення ефективності управління ланцюжком постачання. В сучасному конкурентному бізнес-середовищі, особливо у галузі виробництва керамічної плитки, де вимоги до швидкості, точності і ефективності постійно зростають, ефективне управління логістичними витратами стає ключовим фактором успіху. Порівняння логістичних витрат з ринковими стандартами та показниками конкурентів допомагає підприємству зрозуміти його

позицію на ринку та можливості для підвищення ефективності. Цей аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони логістичної стратегії, зосереджуючи увагу на змінах та покращеннях, необхідних для забезпечення конкурентних переваг. Поєднання аналітичних зусиль зі стратегічним плануванням дозволяє підприємству зберегти та посилити свою позицію на ринку, підвищити рівень задоволення клієнтів і досягти більшого успіху.

План аналізу логістичних витрат підприємства включає наступні кроки:

1. Збір інформації. Зібрати всю необхідну інформацію щодо логістичних витрат компанії, включаючи витрати на постачання, транспортування, зберігання та обробку товарів.

2. Визначення ринкових стандартів. Визначити ринкові стандарти щодо логістичних витрат у галузі та порівняти їх з власними показниками підприємства.

3. Аналіз конкурентів. Провести аналіз логістичних витрат конкурентів у галузі, включаючи як великі корпорації, так і малі та середні підприємства.

4. Оцінка ефективності використання ресурсів. Оцінити ефективність використання ресурсів підприємства в контексті логістичних процесів.

5. Виявлення можливостей для оптимізації. Виділити сильні та слабкі сторони логістичних витрат підприємства та виявити можливості для оптимізації.

6. Розробка стратегій. Розробити стратегії зниження витрат та підвищення ефективності логістичних процесів на основі отриманих результатів аналізу.

Загальний огляд методів стратегічного аналізу надає матриця БКГ та аналіз ринкової частки. Вона пояснює, як ці інструменти можуть бути використані для визначення стратегії розвитку і позиціонування на ринку будь-якого підприємства. Такий аналіз допомагає зорієнтуватися в стратегічному плануванні та прийнятті рішень для подальшого розвитку бізнесу.

Методи комплексної оцінки ефективності логістичних витрат та систем управління запасами та постачанням. Він включає аналіз різних аспектів

логістики, таких як використання програмного забезпечення для управління запасами, оцінка контрактів із постачальниками, доступність інформації про запаси та постачання, гнучкість систем управління тощо.

Теорія також описує методику розрахунку індексу ефективності інноваційної діяльності підприємства з позицій персоналу та інвестора. Ці індекси допомагають зрозуміти ефективність впровадження нововведень у виробничий процес та оцінити їх вплив на підприємство.

В цілому, ця теорія надає комплексний підхід до оцінки ефективності логістичних процесів та систем управління запасами та постачанням на підприємстві, що допомагає забезпечити його конкурентоспроможність та стабільність на ринку.

Оптимізація логістики має на меті покращення ефективності та ефективності управління логістичними процесами у підприємствах.

1. Оптимізація логістики дозволяє зменшити витрати на транспортування, зберігання, управління запасами та інші логістичні витрати, що може призвести до підвищення прибутковості підприємства [28].

2. Ефективні логістичні процеси допомагають зменшити час, необхідний для доставки товарів від постачальника до клієнта, що може поліпшити обслуговування клієнтів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

3. Оптимізована логістика дозволяє покращити точність та надійність поставок, що в свою чергу призводить до задоволення клієнтів та збільшення їх лояльності.

4. Ефективна логістика допомагає зменшити ризики, пов'язані зі складністю логістичних операцій, таких як затримки в поставках, втрати товарів або пошкодження під час транспортування [27].

5. Оптимізація логістики дозволяє підприємствам стати більш гнучкими та адаптивними до змін у ринкових умовах, що дозволяє зберігати або підвищувати їхню конкурентоспроможність.

Отже, оптимізація логістики є ключовим елементом успішного управління підприємством, який сприяє покращенню результативності та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

### **Висновок до 1 розділу**

У результаті дослідження теоретичних аспектів логістичних витрат зроблено такі висновки:

➤ Логістика є критичним компонентом ефективного управління бізнесом, оскільки вона відповідає за контроль матеріальних та інформаційних потоків від постачальників до споживачів. Її роль полягає в оптимізації ланцюга поставок, забезпеченні належної якості обслуговування та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

➤ Проаналізовано класифікацію логістичних витрат та їх основні складові. Логістичні витрати можна класифікувати за різними аспектами, включаючи напрямки логістичної діяльності, місця виникнення витрат та компоненти логістичних процесів. Основні складові логістичних витрат включають транспортні, складські, інформаційні витрати, а також витрати на управління запасами та адміністративні витрати.

➤ Розглянуто методи аналізу логістичних витрат, які допомагають компаніям систематично оцінювати та оптимізувати свої витрати. Обрані методи включають розрахунок витратних заходів, оптимізацію елементів витрат, вдосконалення систем збуту та закупівлі, а також використання сучасних технологій для підвищення ефективності. Такі методи дозволяють компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації своїх логістичних процесів та зниження витрат. Загалом, розгляд теоретичних аспектів логістичних витрат у першому розділі заклав основу для розуміння важливості логістики в бізнесі, а також способів аналізу та оптимізації логістичних витрат для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. ОГЛЯД ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТІВ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЕПІЦЕНТР»**

### **2.1. Аналіз системи управління логістичними витратами**

Аналіз системи управління логістичними витратами підприємства "Епіцентр" демонструє комплексний підхід до організації та оптимізації логістичних витрат. Завдяки впровадженню сучасних технологій, вдосконаленню систем складського обліку та розподілу ресурсів, "Епіцентр" досягає високого рівня ефективності в управлінні запасами та постачанням [23]. Також підприємство активно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, що підтверджується економічною доцільністю та сприяє підвищенню конкурентоспроможності та задоволенню потреб споживачів. Врахування внутрішніх факторів, таких як внутрішня культура організації, рівень кваліфікації персоналу та здатність до інноваційного мислення, є критично важливим для успішного розвитку. Це дозволяє підприємству ефективно впроваджувати інноваційні ідеї, підвищуючи конкурентоспроможність та забезпечуючи стійкий розвиток в довгостроковій перспективі.

Створення сприятливого інноваційного середовища передбачає розробку механізмів стимулювання та підтримки ініціатив персоналу, що сприяє активному впровадженню та розвитку інновацій на підприємстві. Систематичний моніторинг результатів інноваційних проєктів та їхній аналіз щодо впливу на економічні показники підприємства є важливою складовою ефективного управління інноваційною діяльністю [40]. Цей підхід дозволяє не лише вчасно виявляти проблеми та виправляти недоліки, але й активно впливати на ринкову ситуацію через постійне вдосконалення пропозиції продуктів та послуг. Така стратегія сприяє стійкому зростанню конкурентоспроможності підприємства,

адже вона дозволяє гнучко реагувати на зміни на ринку та відповідати на потреби споживачів, забезпечуючи високу якість та інноваційність своїх продуктів та послуг.

Прямі та непрямі методи державного втручання в інноваційну діяльність відіграють визначальну роль у розвитку підприємства "Епіцентр". Прямі методи забезпечення стабільного потоку замовлень та фінансової підтримки для впровадження інноваційних технологій сприяють активному зростанню діяльності у сфері логістики [41]. Це стимулює реалізацію інноваційних проєктів, що підвищує конкурентоспроможність на ринку. Одночасно, непрямі методи формують сприятливе економічне середовище для розвитку, що сприяє не лише росту компанії, а й підвищенню її конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища. (рис. 2.1.).



Рисунок 2.1 - Методи та інструменти державного регулювання інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр»

Система управління логістичними процесами на підприємстві "Епіцентр" відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності виробництва та

підвищенні конкурентоспроможності на ринку. Аналіз зазначеної системи дозволяє оцінити всі етапи логістичних процесів, у тому числі постачання сировини та матеріалів, виробництво, зберігання та доставку готової продукції. Такий підхід дозволяє підприємству вдосконалити свої процеси, забезпечити швидке реагування на зміни в умовах ринку та збільшити задоволення потреб споживачів [42].

Цей метод не лише сприятиме постійному зростанню ефективності виробництва, але й дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни на ринку та зберігати свою позицію лідера у сфері інновацій. У сучасному бізнес-середовищі взаємозв'язок між конкуренцією, інноваційною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємства є ключовим фактором, визначальним його успіху на ринку. Конкуренція стимулює підприємство до пошуку новаторських рішень та впровадження інновацій, що в свою чергу дозволяє зміцнювати його позиції та забезпечувати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі (рис. 2.2.).

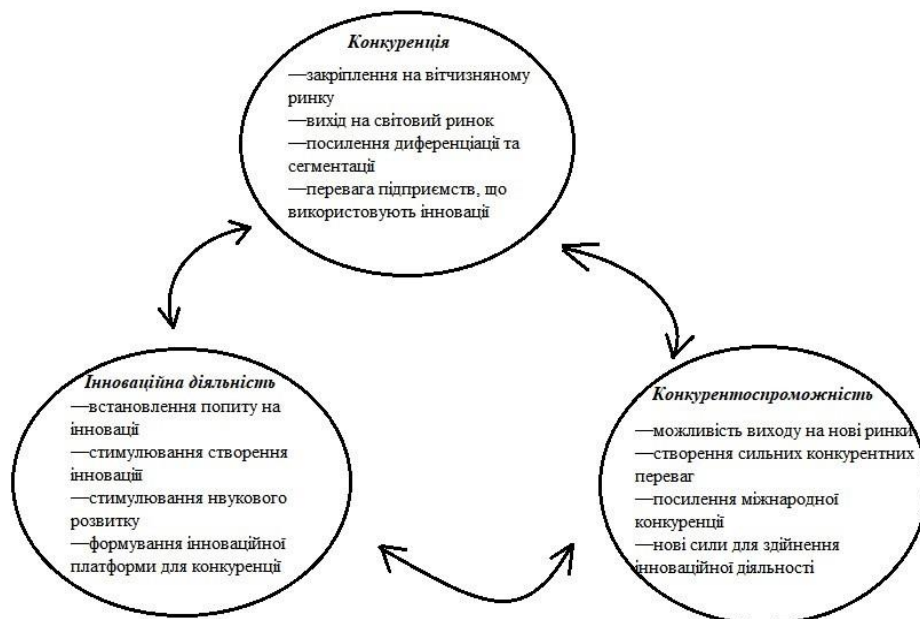


Рисунок 2.2 - Взаємозв'язок між конкуренцією, інноваційною діяльністю та конкурентоспроможністю

Отже, аналіз системи управління логістичними процесами є критичним етапом у стратегічному плануванні та досягненні успіху на ринку для нового підприємства "Епіцентр". Враховуючи зростаючу конкуренцію та швидкі зміни на ринку, оптимізація логістичних процесів стає необхідною для підтримки високої якості обслуговування, зниження витрат та задоволення потреб клієнтів. Аналіз цієї системи допоможе виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості для вдосконалення та забезпечити стійкий розвиток підприємства на ринку (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Аналіз системи управління логістичними процесами

| Параметр                | Сутність  | Пояснення   |
|-------------------------|---|---|
| Модель прибутку         | Як сформувати прибуток підприємства?              | Для кардинальних змін на підприємстві та переваги над продукцією конкурента необхідно чітко визначити модель формування прибутку, яка підійде компанії.           |
| Структура ресурсів      | Як взаємопов'язуються різні ресурси?              | Необхідно навчитись правильно поєднувати різні існуючі на підприємстві види ресурсів для ведення інноваційної діяльності.   |
| Бізнес-процеси          | Яким чином задіяні процеси у формуванні прибутку? | Розробку бізнес-процесів слід довірити професіоналам для майбутньої мінімізації марнування ресурсів та підвищення прибутку.                                       |
| Характеристика продукту | Які унікальні властивості має товар?              | У даному стандарті головний акцент робиться на цінності нового товару. Якщо продукт або технологія виробництва буде інноваційною, це значно підвищить і цінність. |
| Сервіс продукту         | Чи існує додатковий сервіс для споживачів?        | Для повного задоволення потреби клієнта потрібно забезпечити йому високоякісний сервіс після придбання нового товару.   |
| Канали продажів         | Яким чином продукт доставляють споживачеві?       | Надзвичайно важливою є доставка продукції до споживача тоді, коли йому це потрібно і в тому виді, якому для нього буде зручніше.                                  |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| Бренд-інновації | Яка головна мета продукту та які головні відмінності від конкурентного товару? | Для посилення конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках необхідно створити власний бренд. |
|-----------------|--|--|

*Джерело: узагальнено автором на основі [43].*

Представлена схема є інструментом, який допомагає підприємству аналізувати поведінку споживачів і виявляти можливі шляхи дії для виробника, спираючись на розуміння потреб та уподобань цільової аудиторії [27]. Вона дозволяє зробити обґрунтовані рішення з метою вдосконалення маркетингових стратегій та підвищення задоволення споживачів (рис. 2.3.).

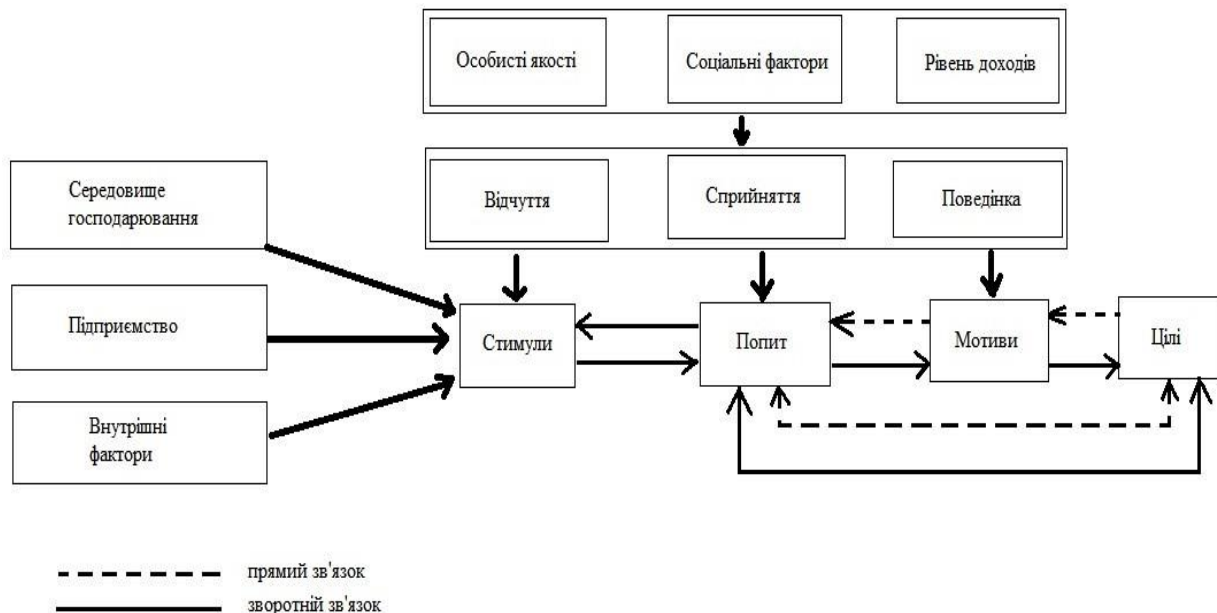


Рисунок 2.3 - Схема аналізу поведінки споживача на ринку

Підприємство "Епіцентр" активно аналізує реакцію споживачів на інноваційну продукцію, особливо в галузі виробництва керамічної плитки, та відзначає позитивні тенденції до прийняття нових технологій. Зокрема, споживачі цінують можливість знизити вартість продукції завдяки високотехнологічному обладнанню, що робить продукцію більш доступною. Підприємство успішно розширює свою присутність на міжнародних ринках, привертаючи увагу споживачів з різних країн завдяки якості та

конкурентоспроможності української керамічної плитки. "Епіцентр" постійно досліджує сучасні тенденції та вподобання споживачів, щоб орієнтувати своє виробництво відповідно до їхніх потреб [44]. Зростаючий попит на пастельні та натуральні дизайни, а також мінімалістичний підхід у будівництві сприяють стрімкому зростанню продажів, що підвищує економічну ефективність інновацій на підприємстві.

Разом з тим, акцент на організацію постачальницько-збутової діяльності виявляється ключовим для отримання прибутку, вимагаючи постійного вдосконалення та розвитку методів для забезпечення ефективності цієї системи. Постачальна діяльність на заводі "Епіцентр" відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності виробництва. Вона забезпечує завод якісною та достатньою сировиною за оптимальною ціною, зокрема, завдяки власному кар'єру білої глини, що сприяє повній українізації виробництва. Одночасно, діяльність збуту дозволяє підприємству успішно впроваджувати свою продукцію на ринку, забезпечуючи поєднання конкурентоспроможних цін та високої якості, що сприяє його успішному входу на зовнішні ринки. Постачальницько-збутова діяльність на заводі "Епіцентр" відіграє вирішальну роль у забезпеченні економічної ефективності інноваційної діяльності, оскільки встановлення оптимальної ціни на інноваційний продукт є складним завданням, що вимагає збалансованості інтересів виробника та споживача [45].

У сучасних умовах розвитку бізнесу в Україні, де інновації часто мають високу ціну, постачальницька та збутова діяльність стають одними з найскладніших і вимагають постійного контролю та моніторингу, щоб забезпечити успішну реалізацію продукції. Наведено нижче на (рис. 2.4), який відображає найважливіші етапи цих процесів на підприємстві. На підприємстві ТОВ "Епіцентр" було виконано значну кількість процесів для налагодження постачальницько-збутової діяльності, включаючи вибір найкращих українських

постачальників, організацію поставок та забезпечення ефективного збуту продукції на ранніх етапах розвитку заводу [32].

Управління логістичними процесами на підприємстві "Епіцентр" визначається високо кваліфікованими спеціалістами, які мають глибокі знання в області аналізу ринків, маркетингу та економіки. Їх комплексне розуміння потреб споживачів і тенденцій ринку дозволяє ефективно впливати на всі аспекти постачальницько-збутової діяльності. Вони відповідають за вибір найкращих постачальників та організацію збуту продукції, що дозволяє підприємству забезпечувати високу якість продукції, ефективно конкурувати на ринку і досягати стабільного фінансового успіху [46].

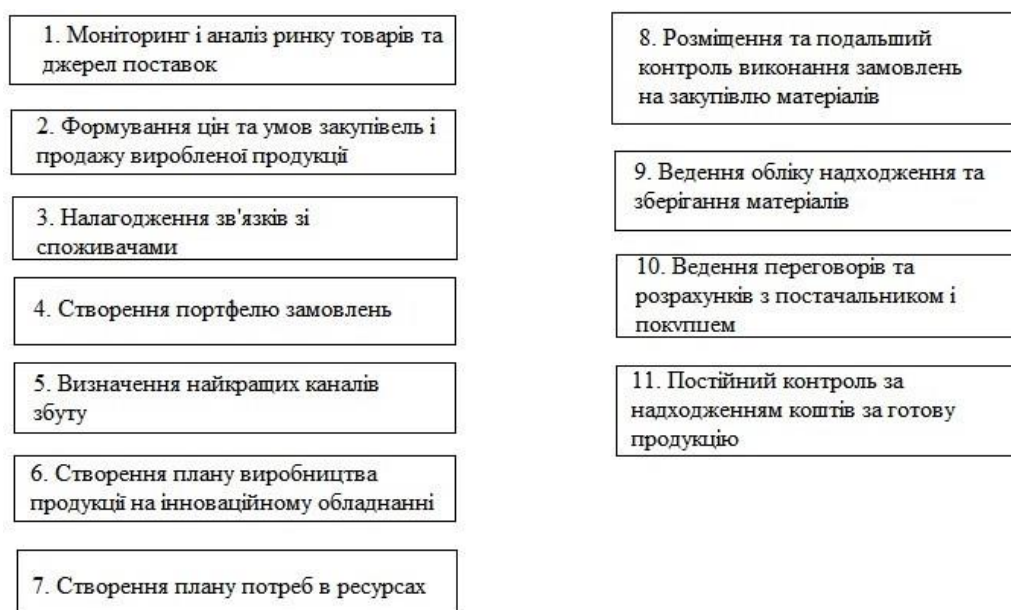


Рисунок 2.4 - Послідовність організації постачальницько-збутової діяльності «Епіцентр». Джерело: узагальнено автором на основі.

Отже у цьому аналізі системи управління логістичними процесами на прикладі підприємства "Епіцентр" видно, що ефективне управління логістикою відіграє важливу роль у забезпеченні успішності та конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до аналізу, оптимізація логістичних процесів, відбір

надійних постачальників та організація збуту продукції є ключовими елементами успішної стратегії управління логістикою, що дозволяє підприємству забезпечити якісне обслуговування клієнтів та досягти стабільного фінансового результату.

## **2.2. Порівняння логістичних витрат з ринковими стандартами та конкурентами**

Аналіз логістичних витрат підприємства "Епіцентр К" є ключовим етапом у визначенні його конкурентоспроможності та ефективності управління [48]. Зважаючи на комплексність цього завдання, важливо враховувати не лише внутрішні процеси, але й здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та вплив зовнішніх факторів. Оцінка логістичних витрат дозволить виявити можливі шляхи оптимізації, зниження витрат та підвищення ефективності управління ланцюжком постачання, що стане ключовим фактором для успішного розвитку підприємства в майбутньому (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. – Основні фінансові показники економічної діяльності ТОВ «Епіцентр» за 2023 р., тис. грн

| <b>Показник</b>  | <b>2023 рік</b> |
|--|-----------------|
| Виручка від реалізації товарної продукції (тис. грн)       | 1700000         |
| Собівартість реалізованої товарної продукції (тис. грн)    | 1050000         |
| Валовий дохід (тис. грн)                                   | 650000          |
| Фінансовий результат до оподаткування (тис. грн)           | 140000          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності (тис. грн) | 175000          |
| Чистий фінансовий результат (тис. грн)                     | 110000          |

*Джерело: узагальнено автором на основі [49].*

В сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища ефективно управління логістичними витратами стає надзвичайно важливим для будь-якого підприємства, особливо у галузі виробництва керамічної плитки, де вимоги до

швидкості, точності і ефективності постійно зростають. Порівняння логістичних витрат підприємства "Епіцентр" з ринковими стандартами та показниками конкурентів є важливим кроком для розуміння його позиції на ринку та можливостей для підвищення ефективності [36].

Цей аналіз дозволить "Епіцентру" ідентифікувати сильні та слабкі сторони своєї логістичної стратегії, виявити можливості для оптимізації та адаптації до змін на ринку. Детальне вивчення порівняльних показників допоможе підприємству зосередитися на змінах та покращеннях, необхідних для забезпечення конкурентних переваг. Поєднання аналітичних зусиль зі стратегічним плануванням дозволить "Епіцентру" зберегти та посилити свою позицію на ринку, підвищити рівень задоволення клієнтів і досягти більшого успіху в галузі виробництва керамічної плитки (табл 2.3.).

Таблиця 2.3. – Порівняння логістичних витрат підприємства "Епіцентр" з ринковими стандартами та конкурентами 2020-2023 рр.

| <b>Показник</b>      | <b>Логістичні витрати "Епіцентр"</b> | <b>Ринкові стандарти</b> | <b>Конкуренти</b> |
|----------------------|--------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| Транспортування      | \$150,000                            | \$120,000                | \$140,000         |
| Зберігання           | \$80,000                             | \$70,000                 | \$90,000          |
| Інвентаризація       | \$40,000                             | \$50,000                 | \$45,000          |
| Управління запасами  | \$100,000                            | \$90,000                 | \$110,000         |
| Інформаційні системи | \$70,000                             | \$60,000                 | \$80,000          |

*Джерело: узагальнено автором на основі [37].*

Аналіз логістичних витрат порівняно з конкурентами є важливим кроком у формуванні стратегії логістики підприємства. Цей процес дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони власної діяльності, що допомагає розробити ефективні стратегії для оптимізації логістичних процесів. Результатом

цього аналізу є підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства на ринку, навіть у змінних умовах та у конкурентному середовищі.

План аналізу логістичних витрат підприємства "Епіцентр":

1. Зібрати всю необхідну інформацію щодо логістичних витрат компанії, включаючи витрати на постачання, транспортування, зберігання та обробку товарів.
2. Визначити ринкові стандарти щодо логістичних витрат у галузі та порівняти їх з власними показниками підприємства.
3. Провести аналіз логістичних витрат конкурентів у галузі, включаючи як великі корпорації, так і малі та середні підприємства.
4. Оцінити ефективність використання ресурсів підприємства в контексті логістичних процесів.
5. Виділити сильні та слабкі сторони логістичних витрат підприємства "Епіцентр" та виявити можливості для оптимізації.
6. Розробити стратегії зниження витрат та підвищення ефективності логістичних процесів на основі отриманих результатів аналізу.

Аналіз конкурентних переваг підприємства "Епіцентр К" становить ключовий етап у визначенні його логістичних витрат. Фактори, що включають організаційні, функціональні характеристики та взаємодії зі зовнішнім середовищем, визначають успішність ведення бізнесу та його конкурентоспроможність [51]. Здатність підприємства пропонувати великі розміри, мати фінансову міцність, якість продукції та ефективність взаємовідносин з постачальниками формують основу для оптимізації логістичних процесів та забезпечують його стійкість на ринку. Аналіз цих переваг дозволяє виявити можливості для подальшого вдосконалення логістичної ефективності, підвищення конкурентоспроможності та успішного функціонування у сучасному бізнес-середовищі (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. – Порівняння конкурентних переваг заводу "Епіцентр" у контексті аналізу логістичних витрат

| Показник  | Характеристика   |
|---|--|
| Організаційні конкурентні переваги  |  |
| Розміри підприємства  | Велике (70 тис. кв. м)   |
| Фінансова могутність  | Фінансується з власних коштів (3 млрд грн)   |
| Функціональні конкурентні переваги  |  |
| Маркетинг   |  |
| Ціновий сегмент   | Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару, об'єму, кольору                                |
| Споживачі   | Є своя вже сформована база постійних покупців завдяки мережі гіпермаркетів будівельних матеріалів "Епіцентр К" |
| Виробництво   |  |
| Якість товарів  | Висока якість  |
| Використання  | 100% української сировини  |
|   | Придбання лише сертифікованої і ліцензованої української сировини (100%)                                       |
| Кадри   |  |
| Кваліфікація персоналу  | Чисельність працівників складає 300 чол.. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво               |
| Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем |  |
| Налагоджені відносини з постачальниками   | Підприємство має постійних постачальників, які доставляють українську сировину високої якості                  |

*Джерело: узагальнено автором на основі [39].*

Аналіз логістичних витрат підприємства "Епіцентр К" у порівнянні з ринковими стандартами та конкурентами виявляється критичною складовою стратегічного управління. Підприємство повинно усвідомити, що логістичні

витрати становлять значну частину загальних витрат і можуть впливати на його конкурентоспроможність. Для цього важливо не лише вивчати стратегії та практики конкурентів, але й активно адаптуватись до змін у галузі та вибирати оптимальні рішення, спрямовані на зниження витрат та підвищення якості обслуговування. Знання та розуміння факторів, що впливають на конкурентну боротьбу в галузі, дозволить "Епіцентру К" розробити та реалізувати стратегії, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів. Вивчення конкурентів допоможе ідентифікувати найбільш ефективні підходи та інновації, що використовуються в галузі, а також забезпечить підприємству можливість вчасно реагувати на зміни та розвиватись відповідно до вимог ринку [53].

Порівняння логістичних витрат з ринковими стандартами та конкурентами є ключовим етапом стратегічного аналізу для підприємства "Епіцентр". Цей процес дозволяє виявити можливості для оптимізації логістичних процесів, забезпечуючи економію витрат та підвищення продуктивності. Ретельний аналіз допомагає ідентифікувати проблемні аспекти та недоліки порівняно з конкурентами, що у свою чергу сприяє розробці та впровадженню стратегій, спрямованих на підвищення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Такий підхід дозволяє зберігати конкурентні переваги та забезпечує успішність підприємства в довгостроковій перспективі [54].

Аналіз різних аспектів конкурентної боротьби, таких як загрози від потенційних конкурентів, вплив споживачів та постачальників, а також сил інших зацікавлених осіб, надає підприємству "Епіцентр" важливі висновки щодо його позиції на ринку керамічної плитки. Цей аналіз допомагає у систематизації та оцінці факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії та розробці ефективних стратегій для збереження й підвищення її позицій на ринку (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5. – Аналіз конкурентної боротьби на ринку стратегії підприємства "Епіцентр"

| Сила конкуренції        | Вплив на підприємство "Епіцентр"   |
|-------------------------|--|
| Загроза нових учасників | Потенційна загроза з появою нових конкурентів у сфері виробництва керамічної плитки, що може призвести до зниження частки ринку та прибутковості підприємства.   |
| Вплив споживачів        | Споживачі мають значний вплив на попит та уподобання щодо продукції "Епіцентр". Зміни в попиті або вимогах споживачів можуть впливати на стратегію виробництва та маркетингу підприємства.                                   |
| Вплив постачальників    | Надійність та якість постачальників сировини і матеріалів безпосередньо впливають на якість та конкурентоспроможність продукції. Проблеми з постачальниками можуть призвести до затримок у виробництві та підвищення витрат. |
| Сила зацікавлених осіб  | Рішення регуляторних органів, громадськості та інших зацікавлених осіб можуть впливати на діяльність підприємства через законодавчі обмеження, репутаційні аспекти або суспільний тиск.                                      |

*Джерело: узагальнено автором на основі [55].*

Після проведення оцінки кожного з факторів впливу конкурентних сил на діяльність підприємства "Епіцентр", ми отримали сумарний показник дії конкурентних сил ( $I_k$ ) рівний 0,01. Це свідчить про те, що загальна оцінка впливу конкурентних сил на підприємство є дуже низькою, майже нейтральною. Це може вказувати на те, що конкурентні фактори мають обмежений вплив на підприємство в порівнянні з іншими чинниками, такими як внутрішнє середовище чи стратегія управління. Таким чином, для подальшого аналізу важливо звернути увагу на інші аспекти діяльності підприємства, які можуть мати більший вплив на його успішність та конкурентоспроможність. Отриманий результат впливу конкурентів на ринку керамічної плитки представлено на шкалі оцінки у (рис. 2.7.).

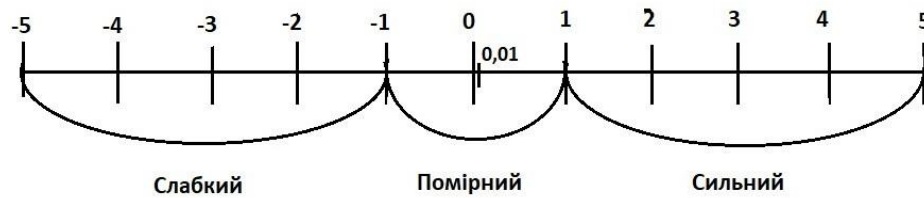


Рисунок 2.7 - Шкала оцінки впливу конкурентів

Побудова матриці росту за Бостонською консультативною групою є важливим інструментом для аналізу бізнес-портфелю підприємства "Епіцентр К". На першому етапі необхідно зібрати та проаналізувати інформацію про динаміку ринків збуту компанії. Далі, на основі таблиці 2.6, визначаємо діапазони зміни розмірів ринку збуту - від 6% до 15%, який відображаємо на вертикальній осі матриці [17]. На горизонтальній осі відображаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми, визначаючи її в порівнянні з найсильнішим конкурентом у галузі. Цей аналіз дозволить нам отримати комплексне уявлення про розподіл бізнес-одиниць в бізнес-портфелі підприємства, визначити потенційні області росту та стратегічні напрямки подальшого розвитку (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. – Матриця росту за Бостонською консультативною групою для підприємства "Епіцентр" за 2023 рік

| Вид продукції      | Розмір ринку (тис. грн) | Ринкова частка (%) | Зміна розміру ринку (%) | Зміна ринкової частки (%) |
|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------------|
| Клінкерна плитка   | 1730                    | 16.82              | 9                       | -0.02                     |
| Глазурована плитка | 1950                    | 19.08              | 15                      | 0.08                      |
| Керамограніт       | 1140                    | 11.12              | 13                      | -0.03                     |
| Пресована плитка   | 753                     | 7.34               | 6                       | -0.05                     |

*Джерело: узагальнено автором на основі [44].*

Аналіз ринкової частки є важливим етапом стратегічного планування для підприємства "Епіцентр К", оскільки він надає усвідомлення про те, яку частку ринку займає кожен вид їхньої продукції порівняно з конкурентами. Таблиця 2.8 містить результати розрахунку відносної ринкової частки ТОВ «Епіцентр К» за видами продукції, що дозволяє краще зрозуміти їхню позицію на ринку та визначити можливості для подальшого розвитку. Детальний аналіз цих даних допоможе підприємству сформувані ефективні стратегії для збільшення своєї частки на ринку та підвищення конкурентоспроможності (табл. 2.7.).

**Таблиця 2.7. – Результати розрахунку відносної ринкової частки ТОВ «Епіцентр» за видами продукції**

| Вид продукції      | Ринкова частка ТОВ «Епіцентр», % | Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, % | Відносна ринкова частка ТОВ |
|--------------------|----------------------------------|---|-----------------------------|
| Клінкерна плитка   | 16,8                             | 20,3  | 0,8                         |
| Глазурована плитка | 19,1                             | 15,9  | 1,2                         |
| Керамограніт       | 22,4                             | 10,7  | 2,1                         |
| Пресована плитка   | 25,8                             | 5,1   | 5,1                         |

*Джерело: узагальнено автором на основі [45].*

Ефективне стратегічне планування є краєвидним для успіху будь-якого підприємства, особливо в умовах постійних змін на ринку. Для компанії "Епіцентр" це стає критично важливим, особливо в умовах конкурентного бізнес-середовища. Розуміння її бізнес-портфелю та позиціонування кожного виду продукції на ринку є ключовим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. У (табл. 2.8.) є необхідні дані для побудови матриці БКГ, що дозволить компанії аналізувати внесок кожного виду продукції у загальний фінансовий результат. Цей аналіз допоможе виявити потенційні можливості для оптимізації та розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та прибутковості [5]. Враховуючи динаміку ринку, "Епіцентр" може адаптувати свої стратегії виробництва та маркетингу для досягнення максимальних результатів.

Таблиця 2.8. – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ за 2023 рік

| Вид продукції      | Обсяг реалізації ТОВ «Епіцентр», тис.грн | Доля певного виду у загальному обсязі продажу фірми, % |
|--------------------|--|--|
| Клінкерна плитка   | 291                                      | 26,2   |
| Глазурована плитка | 372                                      | 33,5   |
| Керамограніт       | 255                                      | 22,9   |
| Пресована плитка   | 194                                      | 17,4   |
| Всього             | 1112                                     | 100  |

Джерело: узагальнено автором на основі [57].

Матриця БКГ для ТОВ «Епіцентр» наведена на рисунку нижче:

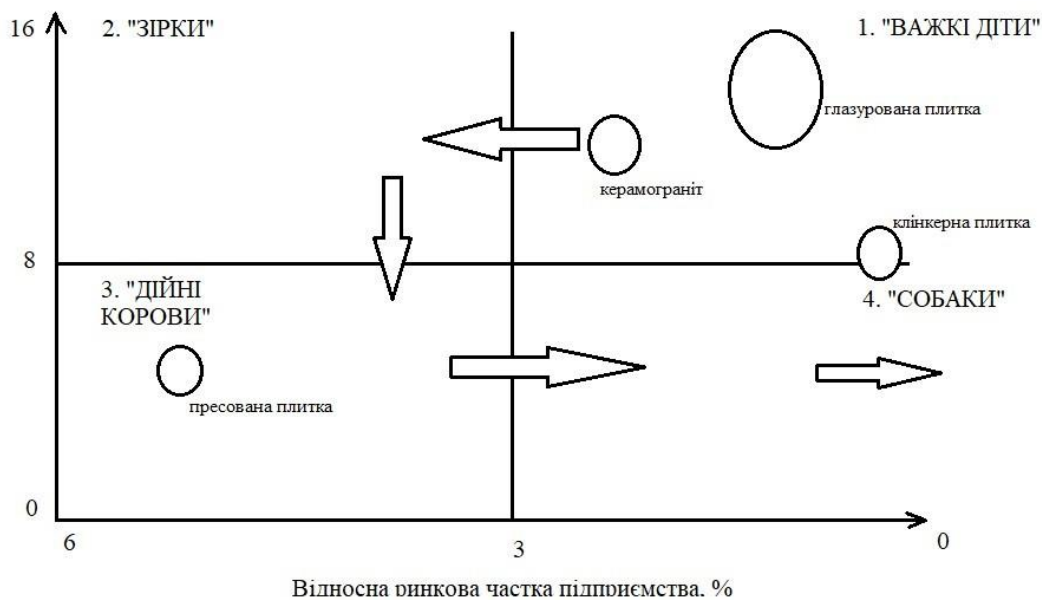


Рисунок 2.8 - Матриця БКГ

Поле матриці, розділене на чотири частини, відображає розташування основних видів стратегічних господарських одиниць (СГП) підприємства. Це поділ допомагає зорієнтуватися у важливих аспектах бізнесу та чітко виділити кожен вид продукції або послуги у відповідний сегмент. Такий підхід дозволяє

ефективніше управляти бізнесом та розробляти стратегії розвитку для кожного з них.

Стратегічний аналіз "Епіцентра" виявив потенціал розвитку певних видів керамічної плитки, які наразі знаходяться в зоні "важких дітей". Незважаючи на їхню маленьку ринкову частку, вони можуть стати "дійними коровами" за умови належних інвестицій у розвиток виробництва. Проте, якщо відсутні можливості для значних капіталовкладень, рекомендується розглянути можливість виведення таких продуктів з виробництва. В даному випадку, клінкерна плитка, глазурована плитка та керамограніт потребують уваги щодо подальшого розвитку, щоб підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку. Одночасно, "дійні корови", зокрема пресована плитка, вже мають стійку позицію на ринку і є ключовим джерелом прибутку для підприємства "Епіцентр" [41].

Отже у цьому аналізі логістичних витрат підприємства "Епіцентр" виявлено важливі аспекти його діяльності, які мають вирішальне значення для його конкурентоспроможності на ринку керамічної плитки. Шляхом порівняння з ринковими стандартами та конкурентами, було виявлено як позитивні, так і негативні аспекти в управлінні логістичними процесами. Цей аналіз надає підстави для розробки стратегій подальшого розвитку, спрямованих на оптимізацію логістичних витрат та підвищення конкурентоспроможності "Епіцентра" на ринку. З метою підтримки й розвитку перспективних видів продукції та оптимізації витрат, рекомендується акцентувати увагу на впровадженні інноваційних технологій та стратегій управління логістикою.

### 2.3. Оцінка існуючих систем управління запасами та постачанням

Для проведення аналізу логістичних витрат підприємства ТОВ "Епіцентр" першочерговим завданням буде оцінка ефективності існуючих систем управління запасами та постачанням [28, с. 264]. Це важливий крок для визначення потенційних областей для оптимізації та вдосконалення. Формування таблиць комплексної оцінки дозволить систематизувати інформацію та провести об'єктивну оцінку різних аспектів діяльності компанії. Крім того, важливо врахувати різні сторони впливу інновацій на різні зацікавлені групи, такі як підприємство, споживачі, інвестори та персонал [47]. Це дозволить зрозуміти, як інновації впливають на різні аспекти діяльності підприємства і його стосунки зі стейкхолдерами. Оцінка показників ефективності з позиції цих груп допоможе ідентифікувати слабкі сторони та розробити стратегії для їх вдосконалення, що сприятиме сталому розвитку компанії (рис. 2.9.).

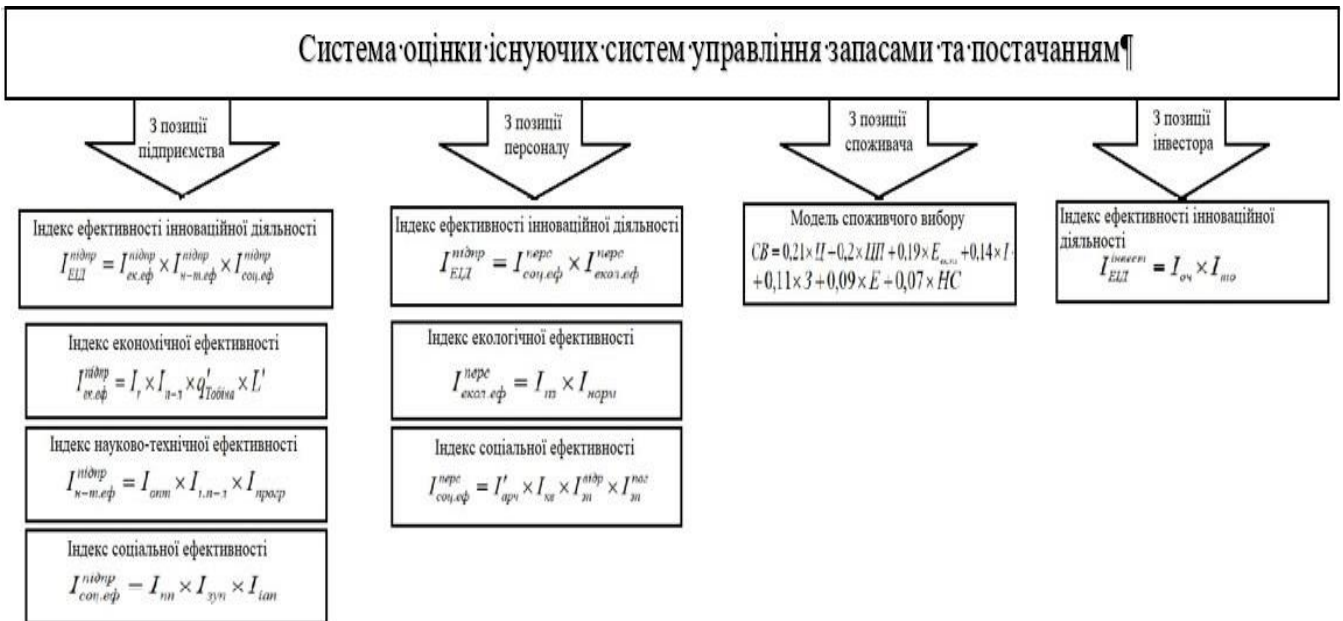


Рис. 2.9 - Комплексна система оцінки існуючих систем управління запасами та постачанням

Комплексна оцінка ефективності логістичних витрат та систем управління запасами та постачанням на прикладі підприємства "Епіцентр" передбачає аналіз різних аспектів логістики, що впливають на загальну ефективність діяльності підприємства. Це дослідження включає огляд існуючих систем управління, таких як використання сучасного програмного забезпечення для автоматизації управління запасами, які дозволяють підприємству відстежувати рівні запасів та прогнозувати попит. Один з ключових аспектів дослідження — це оцінка ефективності існуючих контрактів із постачальниками. Ефективні договори дозволяють підприємству отримувати товари за вигідними умовами та вчасно. Дослідження також звертає увагу на доступність інформації про запаси та постачання, що забезпечує прозорість у логістичних операціях та дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті та на ринку [48].

Гнучкість систем управління є ще одним важливим аспектом оцінки. Підприємство має можливість швидко реагувати на зміну попиту, оптимізуючи свої запаси та логістичні витрати. Це сприяє кращому контролю над процесами поставок та зберігання товарів, забезпечуючи більш ефективне задоволення потреб клієнтів. На основі зібраних даних проводиться розрахунок індексу ефективності інноваційної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності логістичних процесів. Цей індекс дозволяє виявити можливі шляхи оптимізації логістичних витрат та покращення управління запасами та постачанням. Результати цього дослідження можуть допомогти "Епіцентру" підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, забезпечуючи кращу якість обслуговування клієнтів, знижуючи витрати та покращуючи ефективність логістичних операцій.

$$I_{ЕД}^{підпр} = I_{ек.еф}^{підпр} \times I_{н-т.еф}^{підпр} \times I_{соц.еф}^{підпр}$$

Для розрахунку загального індексу ефективності інноваційної діяльності з позиції підприємства "Епіцентр" потрібно об'єднати всі показники та розрахунки з усіх компонентів дослідження, включаючи оцінку систем управління запасами

та постачанням, а також аналіз логістичних витрат. Після цього можна використати відповідну методику для підрахунку індексу ефективності, яка враховуватиме всі аспекти дослідження та їх вагомість для підприємства "Епіцентр". Такий підхід дозволить зробити об'єктивну оцінку ефективності інноваційних процесів на підприємстві та визначити можливі напрями подальшого розвитку та вдосконалення [15].

$$I_{ЕЦД}^{нідр} = 0,34 \times 0,27 \times 0,5 = 0,05$$

Для розрахунку індексу ефективності інноваційної діяльності з позиції персоналу підприємства "Епіцентр" необхідно використати відповідну формулу, яка враховує різноманітні аспекти роботи персоналу та їхній вплив на інноваційний процес. Після виконання розрахунків і аналізу отриманих результатів можна визначити ступінь ефективності впровадження інновацій у виробничий процес підприємства. Такий аналіз дозволить виявити потенційні моменти для поліпшення роботи персоналу та забезпечить підприємство новими ідеями для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності [49].

$$I_{ЕЦД}^{нідр} = I_{соц.еф}^{перс} \times I_{екол.еф}^{перс}$$

В даному розділі проводиться оцінка існуючих систем управління запасами та постачанням на прикладі підприємства "Епіцентр" з позиції персоналу. Для цього використовуються відповідні показники та формули, що дозволяють здійснити об'єктивну оцінку рівня ефективності системи управління. Аналізуються такі аспекти, як використання програмного забезпечення, ефективність контрактів із постачальниками, доступність інформації про запаси та постачання, а також гнучкість систем для реагування на зміни в попиті та умовах ринку. Після проведення розрахунків будуть отримані відповідні показники, які дозволять зробити висновки щодо рівня ефективності систем

управління запасами та постачанням на підприємстві "Епіцентр" з позиції персоналу.

Давайте розрахуємо індекси ефективності інноваційної діяльності з позицій персоналу та інвестора підприємства "Епіцентр". Індекс ефективності з позиції персоналу ( $I_{\text{персоналу}}$ ):  $I_{\text{персоналу}} = 0.003 \times 0.002 \times 0.15 \times 0 = 0$ ; Індекс ефективності з позиції інвестора ( $I_{\text{інвестора}}$ ):  $I_{\text{інвестора}} = 0.46 \times 0.47 \times 0.97 = 0.2116$ .

Отже, отримали наступні значення індексів: Індекс ефективності з позиції персоналу ( $I_{\text{персоналу}}$ ): 0; Індекс ефективності з позиції інвестора ( $I_{\text{інвестора}}$ ): 0.2116. Далі, можемо провести оцінку ефективності інноваційної діяльності заводу "Епіцентр К" згідно з таблицею інтерпретації отриманих результатів.

Аналіз логістичних витрат підприємства "Епіцентр" є важливим кроком для його подальшого розвитку і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Цей процес передбачає ретельне вивчення та оцінку різноманітних аспектів логістики, таких як управління запасами, постачанням та дистрибуцією товарів. Результатом такого аналізу є ідентифікація можливих прогалин і проблем у системі управління, що дає можливість їх вирішення належним чином. Один з ключових аспектів аналізу логістичних витрат - це виявлення ефективності поточних процесів. Це включає в себе оцінку ефективності управління запасами, швидкості постачання товарів, а також витрат на транспортування та зберігання [61].

Знання про ефективність логістичних процесів дозволяє підприємству визначити області, де можливе вдосконалення та оптимізація діяльності. Завдяки такому розумінню підприємство може вдосконалити процеси доставки, складування та інші складові логістичного ланцюга, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат. Аналіз логістичних витрат допомагає визначити можливості оптимізації витрат і покращення логістичних процесів. Під час такого аналізу можна виявити області, де витрати є надмірними, і

розробити заходи для їх зменшення. Це може включати оптимізацію маршрутів доставки, об'єднання вантажів для зменшення кількості перевезень, а також покращення планування логістичних операцій. Окрім того, аналіз логістичних витрат надає підприємству можливість оцінити якість обслуговування клієнтів та знайти шляхи для її покращення. Наприклад, скорочення часу доставки може підвищити задоволення клієнтів, а покращення організації складування – забезпечити більш ефективний процес відвантаження товарів.

Завдяки аналізу логістичних витрат, підприємство може визначити напрямки для подальшого розвитку та удосконалення своїх логістичних стратегій. Це може включати впровадження сучасних технологій управління запасами, розвиток партнерських відносин з постачальниками для покращення поставок, а також пошук нових ринків збуту для розширення бізнесу. Удосконалення логістичних стратегій також може включати впровадження автоматизації та цифрових інструментів для моніторингу та управління процесами, що підвищить ефективність роботи. Загалом, аналіз логістичних витрат сприяє довгостроковому розвитку та успішності підприємства [62].

Недооцінка витрат є однією з основних проблем, які підприємство може виявити при аналізі логістики. Коли підприємство не враховує всі пов'язані з логістикою витрати, наприклад, витрати на транспортування, зберігання та управління запасами, воно може зіткнутися з труднощами у підвищенні ефективності та контролі витрат. Це може призвести до збільшення загальних витрат і негативно позначитися на прибутковості бізнесу. Недосконалість систем управління є ще однією перешкодою для оптимального функціонування ланцюга постачання. Наприклад, відсутність інтегрованих систем управління може ускладнити координацію між різними ділянками логістики, що в результаті може призвести до затримок у поставках і збільшення витрат. Недостатня координація також може призвести до неефективного розподілу ресурсів та зростання ризиків у ланцюгу постачання.

Аналіз логістичних витрат дозволяє виявити ці слабкі місця та розробити стратегії для їх подолання. Наприклад, виявлення вузьких місць у процесі доставки може допомогти скоротити час доставки, а оптимізація маршрутів дозволить знизити витрати на перевезення. Вдосконалення систем управління запасами є одним із способів вирішення проблем, пов'язаних з недооцінкою витрат. Ефективні системи управління запасами дозволяють більш точно прогнозувати попит і відповідно планувати закупівлі, що допомагає уникнути перевитрат та нестач товарів. Впровадження систем відстеження та контролю запасів в режимі реального часу може покращити управління ланцюгом постачання та забезпечити більш ефективне розподілення ресурсів. Загалом, підвищення прозорості та ефективності логістичних процесів через аналіз витрат сприяє оптимізації ланцюга постачання та забезпечує конкурентні переваги для підприємства[53].

Впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів управління запасами може значно підвищити ефективність роботи підприємства. Така автоматизація дозволяє відстежувати рівні запасів у режимі реального часу, оптимізувати замовлення та забезпечувати відповідність запасів попиту. Це сприяє запобіганню зайвих запасів або нестачі товарів, що може призводити до додаткових витрат і втрати прибутку. Також важливо впроваджувати ефективні методи прогнозування попиту. Завдяки аналізу історичних даних та трендів можна передбачити майбутні потреби клієнтів та визначити оптимальні рівні запасів. Це дозволяє зменшити ризики зайвих запасів або нестачі товарів, що сприяє більш ефективному управлінню ланцюгом постачання. Оптимізація логістичних процесів є ключовим аспектом для зменшення витрат та підвищення ефективності постачального ланцюга.

Реорганізація складських приміщень може призвести до більш ефективного використання простору, що сприяє скороченню часу обробки товарів. Оптимізація розміщення товарів у складі, впровадження системи

зберігання та відбору за принципом FIFO (First In, First Out) або LIFO (Last In, First Out), а також вдосконалення процесів навантаження та розвантаження можуть покращити управління запасами. Завдяки цьому можна забезпечити швидшу доставку товарів та точніше контролювати рівень запасів, що допомагає уникати надлишків або нестач товарів.

Оптимізація маршрутів доставки дозволяє скоротити час та витрати на транспорт. Це може бути досягнуто за допомогою аналізу та планування найбільш ефективних шляхів доставки, враховуючи місця та час доставки товарів. Сучасні інформаційні технології, такі як системи відстеження та моніторингу поставок у режимі реального часу, допомагають швидко реагувати на зміни та оптимізувати логістичні операції [47]. Це сприяє підвищенню ефективності ланцюга постачання та забезпеченню кращого рівня обслуговування клієнтів, що є ключовим чинником успіху в сучасному бізнесі.

Отже, аналіз логістичних витрат підприємства "Епіцентр" виявився критичним етапом стратегічного управління та оптимізації його бізнес-процесів. Цей аналіз дозволив виявити прогалини та проблеми у системі управління запасами та постачанням, що сприятиме їхньому належному вирішенню. Виявлення ефективності поточних процесів, їхньої оптимізації та визначення подальших напрямків розвитку логістичних стратегій компанії є ключовими результатами даного аналізу. Це допоможе підвищити ефективність діяльності підприємства, зменшити витрати та підвищити його конкурентоспроможність на ринку. Хоча можна виявити недооцінку витрат та недосконалість систем управління, впровадження заходів, виявлених у процесі аналізу, сприятиме вдосконаленню системи та покращенню результативності діяльності підприємства "Епіцентр".

#### **2.4. Пропозиції щодо оптимізації логістичних витрат ТОВ «Епіцентр»**

Компанія ТОВ «Епіцентр» може значно підвищити ефективність та оптимізувати логістичні витрати завдяки вдосконаленню політики управління запасами. Це забезпечить точне прогнозування попиту та ефективне управління рівнями запасів, що, своєю чергою, знизить витрати на зберігання та мінімізує ризики надлишкових або недостатніх запасів. Збільшення прозорості та комунікації в ланцюзі постачання, разом із розвитком стратегічних партнерств з постачальниками, може покращити взаємодію та сприяти зниженню витрат завдяки узгодженню графіків постачання та оптимізації цінових угод. Інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, а також стимулювання інноваційного мислення через навчання і розвиток сприятимуть пошуку нових шляхів оптимізації логістичних процесів, підвищення продуктивності та оперативності. Такі заходи допоможуть компанії ефективно реагувати на ринкові зміни, забезпечуючи конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [54].

Для удосконалення системи управління логістикою ТОВ «Епіцентр» та оптимізації логістичних витрат, компанія може застосувати логістичний інжиніринг, який спрямований на підвищення рівня інтеграції логістичної діяльності та покращення ефективності ланцюга поставок. Це передбачає ретельний аналіз існуючої логістичної системи та її послідовну трансформацію, з початку на макрорівні, враховуючи взаємодію з навколишнім середовищем, а потім на мікрорівні для оптимізації внутрішньої структури. Важливо забезпечити узгодження інформаційних, ресурсних та інших характеристик систем, а також уникати конфліктів між цілями окремих підсистем та всієї системи. Реалізація логістичного інжинірингу включає стадії проектування, планування, реалізації та контролю, що сприяють створенню більш гнучкої та ефективної системи управління логістичними процесами (рис. 2.10.).

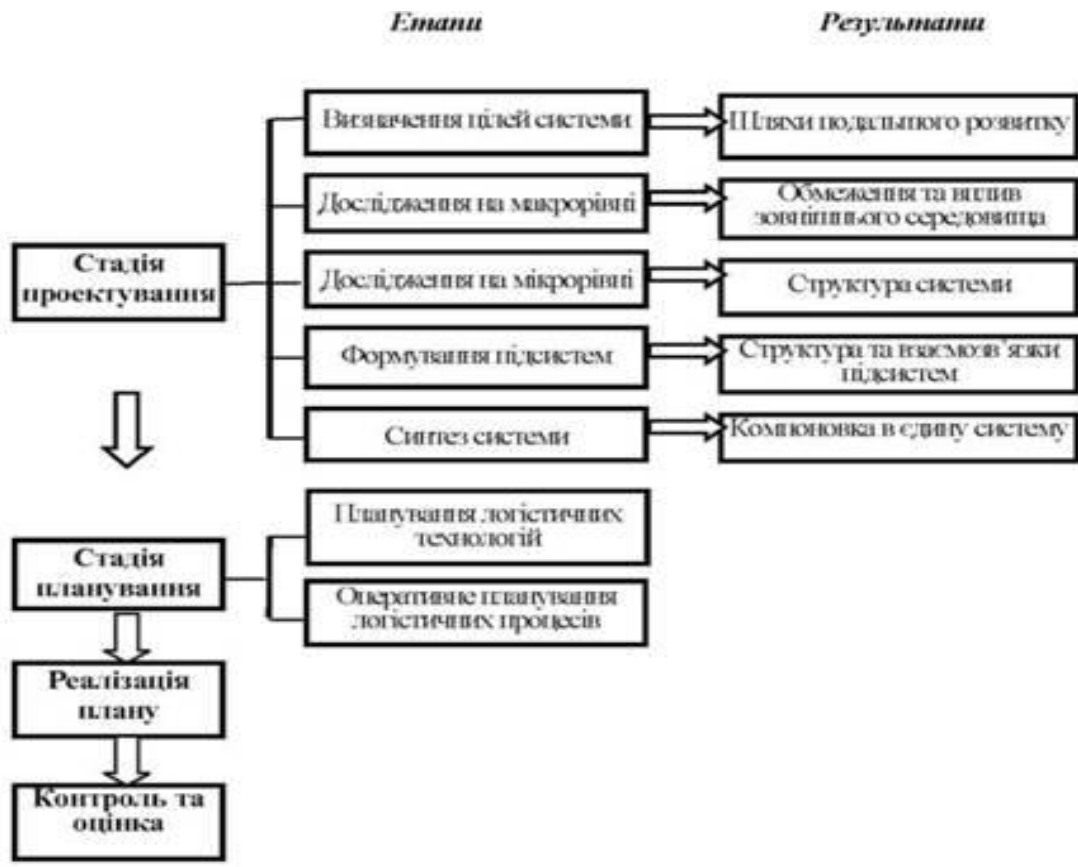


Рисунок 2.10. Стадії та етапи формування (реінжинірингу) логістичної системи

Реінжиніринг логістичної системи в ТОВ "Епіцентр" розпочнеться з проектування, де на першому етапі визначаються проблеми, а також формулюватиметься логістична місія та цілі підприємства. Це включає у себе аналіз різних параметрів обслуговування та величини витрат. Другий етап передбачає дослідження макроекономічних чинників і взаємодії логістичної системи з зовнішнім середовищем [55]. Це включає аналіз ринкових умов, конкурентів, географічних особливостей та державного регулювання. На третьому етапі проводитиметься дослідження на мікрорівні, що охоплює аналіз логістичних процесів, потоків матеріалів та інформації, структури замовлень, витрат та показників виконання логістичних функцій. Результати цих етапів дозволять розробити оптимальну конфігурацію логістичної мережі, визначити

резерви вдосконалення та забезпечити кращу інтеграцію логістичної діяльності з іншими підсистемами підприємства.

Покращення транспортної підсистеми може включати оновлення транспортних засобів для забезпечення більшої надійності та економічності перевезень. Впровадження сучасних методів маршрутизації, таких як автоматизовані системи планування маршрутів, дозволяє вибрати найефективніші шляхи доставки та оптимізувати час транспортування. У складській підсистемі автоматизація управління запасами сприяє точному відстеженню товарів, швидкому формуванню замовлень та покращенню організації складування. Впровадження систем управління складом (WMS) та систем обробки замовлень забезпечує ефективне управління складськими операціями, оптимізацію запасів та контроль за процесами відбору та упаковки товарів [56]. Для оптимізації логістичного обслуговування рекомендується підвищувати рівень сервісу для клієнтів за допомогою гнучких графіків доставки, що дозволяє відповідати на індивідуальні запити клієнтів. Комплексний підхід до управління логістичними процесами, що включає всі ці заходи, дозволить підприємству досягти більшої ефективності в системі логістики, забезпечити високу якість обслуговування та значно знизити логістичні витрати.

Впровадження передових технологій у логістичні процеси ТОВ «Епіцентр» може значно покращити управління ланцюгами поставок та оптимізувати запаси. SCM (Supply Chain Management) забезпечить ефективне планування та координацію всіх етапів ланцюга постачання. Це дозволить компанії більш точно контролювати переміщення товарів та інформації, що підвищить продуктивність та знизить логістичні витрати. Впровадження JIT (Just-In-Time) дозволить зменшити обсяги запасів, замінивши їх на точне та своєчасне постачання необхідних матеріалів та товарів. Це знижує витрати на зберігання та забезпечує швидке реагування на зміни попиту. Demand-driven Logistics фокусується на попиті клієнтів, що дозволяє оптимізувати запаси та поставки відповідно до

поточних та прогнозованих потреб. Такий підхід забезпечує більш ефективне управління ресурсами та швидше реагування на зміни на ринку.

Інтеграція інформаційних систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), MRP (Materials Requirement Planning), та DRP (Distribution Resource Planning), дозволить автоматизувати процеси та забезпечити точне прогнозування, планування та управління запасами і замовленнями. Це допоможе оптимізувати ланцюги поставок та покращити якість обслуговування клієнтів. Впровадження інструментів ABC-аналізу та XYZ-аналізу допоможе компанії класифікувати товари на основі їхньої важливості та попиту. ABC-аналіз дозволяє розподілити товари на категорії А, В та С, що допомагає визначити пріоритети в управлінні запасами. XYZ-аналіз дозволяє класифікувати товари за стабільністю попиту, що сприяє ефективному плануванню та контролю запасів. Завдяки сучасним інформаційним технологіям та аналітичним методам, компанія може підвищити ефективність процесів та знизити логістичні витрати, забезпечуючи тим самим конкурентні переваги та довгостроковий успіх підприємства [57].

Розробка регламентованих процедур для менеджерів з управління потоками є важливим кроком для покращення координації логістичних процесів. Це передбачає впровадження спеціалізованих інформаційних систем, які забезпечують узгодження планів постачання, виробництва та збуту. Такі системи допомагають менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі точних та актуальних даних. Засоби вдосконалення логістичних ланцюгів та операцій можуть включати відтермінування операцій, коли можливе, для оптимізації витрат та покращення використання ресурсів. Консолідація відправлень дозволяє об'єднувати невеликі партії товарів для різних споживачів в одній ринковій зоні або здійснювати відправлення за певним графіком. Це допомагає скоротити кількість рейсів та знизити витрати на транспорт. Оптимізація транспортних маршрутів включає аналіз наявних маршрутів для виявлення найкоротших та

найефективніших шляхів доставки. Балансування рейсів забезпечує ефективне розподілення навантаження між різними маршрутами та транспортними засобами. Вибір оптимального транспорту залежить від типу вантажу, відстані та вимог до часу доставки.

Використання сучасних інформаційних технологій для управління логістичними потоками є ключовим фактором у досягненні швидкого та точного виконання замовлень. Відстеження поставок в режимі реального часу дозволяє покращити контроль над ланцюгом поставок, що, у свою чергу, сприяє швидкій реакції на зміни та непередбачені ситуації. Інтеграція інформаційних систем, таких як системи управління складом (WMS) та систем обробки замовлень, дозволяє автоматизувати процеси, забезпечуючи ефективне управління запасами та точне формування замовлень. Завдяки цим системам прискорюються логістичні процеси, оптимізуються витрати та підвищується точність прогнозування попиту та запасів [58]. Консолідація відправлень та оптимізація маршрутів сприяють зниженню витрат на транспортування та прискоренню доставки. Впровадження сучасних інформаційних технологій та комплексний підхід до вдосконалення логістичних ланцюгів та операцій дозволяє підприємству підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Використання диспозитивних систем на рівні управління складом або цехом є важливим інструментом для оптимізації роботи логістичних систем та детального управління запасами. Диспозитивні системи дозволяють автоматизувати процеси розподілу та планування, а також забезпечують точний контроль над запасами та їх рухом. Це допомагає ефективніше управляти ресурсами та уникати надлишкових запасів, що може призвести до зайвих витрат. Впровадження виконавчих інформаційних систем дозволить контролювати рух вантажів у режимі реального часу. Ці системи забезпечують оперативне управління виробничими процесами, що допомагає покращити швидкість та

точність доставки товарів. Завдяки цьому, підприємство зможе ефективніше реагувати на зміни попиту та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

При розробці логістичних інформаційних систем важливо дотримуватись принципів сумісності, щоб забезпечити взаємодію між різними підсистемами та програмним забезпеченням. Гнучкість систем дозволить адаптувати їх до змін у вимогах бізнесу та забезпечити можливість їх подальшого розвитку. Плавне переборення місць стику в логістичних системах дозволяє забезпечити безперервність потоків інформації та товарів між різними етапами логістичного ланцюга. Це сприяє оптимізації логістичних витрат та покращенню ефективності діяльності підприємства [59]. Також, використання диспозитивних систем на рівні управління складом або цехом, а також впровадження виконавчих інформаційних систем, забезпечує точне та оперативне управління виробничими процесами та рухом вантажів. Дотримання принципів сумісності, гнучкості та плавного переборення місць стику в логістичних інформаційних системах сприятиме оптимізації логістичних витрат та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Отже, впровадження оптимізації логістичних витрат на підприємстві «Епіцентр» є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. Використання сучасних планових, диспозитивних та виконавчих інформаційних систем забезпечить оптимізацію управління запасами, контролю руху вантажів та оперативного керування виробничими процесами. Дотримання принципів сумісності, гнучкості та плавного переборення місць стику покращить логістичні витрати, зменшить затрати часу та ресурсів, що сприятиме конкурентоспроможності та успішному розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

## Висновок до 2 розділу

Другий розділ дослідження продемонстрував сильні сторони логістичних процесів ТОВ "Епіцентр" завдяки використанню сучасних підходів до управління ланцюгом постачання та розподілу продукції. Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління складом підвищилася ефективність обробки товарів та швидкість обслуговування клієнтів. Однак порівняння логістичних витрат з ринковими стандартами та конкурентами вказує на потенціал для подальшого зниження витрат шляхом покращення планування маршрутів та оптимізації використання транспортних засобів. Це може сприяти підтримці конкурентоспроможних цін та підвищенню загальної ефективності діяльності компанії.

Оцінка існуючих систем управління запасами та постачанням у ТОВ "Епіцентр" показала необхідність покращення прогнозування попиту та ефективного управління рівнями запасів. Це може бути досягнуто шляхом розвитку партнерських відносин із постачальниками, що сприятиме більш стабільним та надійним ланцюгам постачання. Пропозиції щодо вдосконалення систем управління логістикою компанії включають інвестування в сучасні технології для оптимізації складських та транспортних операцій, підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання інноваційних підходів до управління логістичними процесами. Ці заходи сприятимуть довгостроковому підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

## ВИСНОВКИ

Дослідження в рамках дипломної роботи показало, що логістичні витрати відіграють ключову роль у підприємницькій діяльності, забезпечуючи ефективне управління потоками товарів, інформації та фінансів. Це має значний вплив на здатність підприємства досягати конкурентної переваги та надавати якісне обслуговування клієнтів. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, зокрема транспортні та складські, підвищуючи їх прибутковість. Також це сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та запитів клієнтів, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Крім того, логістика допомагає забезпечити безперервність ланцюга поставок, що критично важливо для підтримки високої якості обслуговування клієнтів. Своєчасна та точна доставка товарів підвищує довіру клієнтів до компанії, сприяючи зміцненню її репутації та довгостроковому успіху на ринку.

Важливим аспектом логістичних витрат є її вплив на планування та управління запасами, що дозволяє підприємствам оптимізувати рівень запасів і уникнути надлишків або дефіцитів товарів. Ефективне управління логістичними витратами є ключовим фактором успішної діяльності підприємств, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності, економічної ефективності та якості обслуговування клієнтів, що в кінцевому підсумку забезпечує довгостроковий успіх підприємства. Логістичні витрати є важливим аспектом управління ланцюгом поставок, оскільки впливають на загальну ефективність і прибутковість підприємства. Протягом дослідження ми проаналізували класифікацію логістичних витрат та їх основні складові, що дозволило визначити напрямки для подальшої оптимізації та підвищення ефективності роботи підприємств у цій галузі.

Прямі витрати включають витрати, безпосередньо пов'язані з обробкою та переміщенням товарів, такі як транспортування, зберігання, пакування та обробка замовлень. Управління цими витратами є критично важливим для оптимізації витрат і підвищення ефективності ланцюга поставок. Непрямі витрати складаються з витрат на управління складом, адміністративних витрат та інших витрат, пов'язаних з логістикою. Вони часто менш очевидні, але можуть суттєво впливати на загальні витрати підприємства. Оптимізація непрямих витрат сприяє покращенню продуктивності та ефективності процесів. Методи аналізу логістичних витрат відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління ланцюгом поставок та оптимізації витрат підприємства. Протягом дослідження ми розглянули різні методи аналізу логістичних витрат та їх вплив на ефективність логістичних процесів, що дозволило визначити шляхи підвищення продуктивності та зниження витрат, забезпечуючи підприємству конкурентну перевагу на ринку.

Аналіз собівартості дозволяє підприємствам оцінити вартість кожного елемента логістичних операцій, таких як транспортування, зберігання та обробка замовлень, допомагаючи визначити можливості скорочення витрат та підвищення прибутковості. Аналіз продуктивності оцінює ефективність логістичних процесів та виявляє шляхи для їх вдосконалення. Імітаційне моделювання дозволяє прогнозувати результати різних логістичних стратегій, що допомагає обрати найефективніші підходи до управління витратами. Оптимізація є ключовим методом для визначення найбільш ефективних рішень щодо розподілу ресурсів та управління логістичними процесами, сприяючи зниженню витрат та підвищенню ефективності операцій. Використання цих методів дозволяє підприємствам досягти конкурентної переваги та забезпечити довгостроковий успіх бізнесу, оскільки розуміння та управління витратами є важливими для підтримки високої продуктивності та рентабельності.

Співпраця з партнерами є важливим аспектом оптимізації систем логістичних витрат в ТОВ «Епіцентр». Встановлення міцних взаємин з постачальниками, перевізниками та іншими учасниками ланцюга поставок може забезпечити підприємству доступ до кращих умов і цін. Сильні взаємини з постачальниками дозволяють отримати більш вигідні умови постачання, сприяючи зниженню витрат та покращенню якості продуктів. Співпраця з перевізниками допомагає оптимізувати маршрути та графіки доставок, що покращує швидкість та надійність поставок. Спільна робота з іншими логістичними операторами може призвести до взаємного обміну досвідом та впровадження інноваційних рішень, що підвищить ефективність усієї системи управління логістики.

Впровадження нових технологій у логістичні процеси також є важливим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр». Наприклад, автоматизовані системи управління складом дозволяють оптимізувати зберігання та облік товарів, зменшуючи людський фактор і знижуючи ризик помилок. Технології відстеження товарів у реальному часі забезпечують прозорість ланцюга поставок і дозволяють оперативно реагувати на зміни в попиті. Інвестування в нові технологічні рішення сприяє зниженню витрат, підвищенню швидкості обслуговування та забезпеченню конкурентних переваг на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Agatz N.; Fleischmann, M.; van Nunen J.A. E-fulfillment and multi-channel distribution—A review. *Eur. J. Oper. Res.* 2008. 339–356 s.
2. Barnes, D.; Hinton, M.; Mieczkowska, S. E-commerce in the old economy: Three case study examples. *J. Manuf. Technol. Manag.* 2004. 607–617 s.
3. Boysen, N.; de Koster, R.; Weidinger, F. Warehousing in the e-commerce era: A survey. *Eur. J. Oper. Res.* 2019. 396–411 s.
4. Cai, Y.-J.; Lo, C.K. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *Int. J. Prod. Econ.* 2020, 229 s.
5. Chang, Y.; Wong, S.F.; Libaque-Saenz, C.F.; Lee, H. E-Commerce Sustainability: The Case of Pinduoduo in China. *Sustainability*, 2023. 378 s.
6. Chen, Q.; Zhang, N. Does E-Commerce Provide a Sustained Competitive Advantage? An Investigation of Survival and Sustainability in Growth-Oriented Enterprises. *Sustainability* 2015, 1411–1428 s.
7. Comparison and suggestions for improvement. *Int. J. Logist. Res. Appl. A Lead J. Supply Chain. Manag.* 2013, 16 s.
8. Саєнтус Марія Анатоліївна. URL: <http://oneu.edu.ua/> (Дата звернення 19.05.2024 р.)
9. Duffy, G.; Dale, B. E-commerce processes: A study of criticality. *Ind. Manag. Data Syst.* 2002, 432 s.
10. Ghezzi, A.; Mangiaracina, R.; Perego, A. Shaping the E-Commerce Logistics Strategy: A Decision Framework Regular Paper. *Int. J. Eng. Bus. Manag.* 2012, 4 s.
11. Giuffrida, M.; Jiang, H.; Mangiaracina, R. Investigating the relationships between uncertainty types and risk management strategies in cross-border e-commerce logistics. *Int. J. Logist. Manag.* 2021, 32 s.

12. Giuffrida, M.; Mangiaracina, R.; Perego, A.; Tumino, A. Logistics Solutions to Support Cross Border E-Commerce towards China: The Case of the Apparel Industry. *Lect. Notes Electr. Eng.* 2017, 163 s.
13. Hübner, A.; Wollenburg, J.; Holzapfel, A. Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *Int. J. Phys. Distrib.* 2023, 170 s.
14. Jaghbeer, Y.; Hanson, R.; Johansson, M.I. Automated order picking systems and the links between design and performance: A systematic literature review. *Int. J. Prod. Res.* 2020, 290 s.
15. Jedrzejczak-Gas J.; Barska, A.; Siničáková M. Level of development of e-commerce in EU countries. *Management*, 2019. 209–224 s.
16. Kembro, J.H.; Norrman, A.; Eriksson, E. Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics A literature review and research agenda. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 2018, 890–912 s.
17. Lafkihi, M.; Pan, S.; Ballot, E. Freight transportation service procurement: A literature review and future research opportunities in omnichannel E-commerce. *Transp. Res. Part E Logist. Transp. Rev.* 2019, 348–365 s.
18. *Logist. Manag.* 2016, 562–583 s.
19. Mangiaracina, R.; Marchet, G.; Perotti, S.; Tumino, A. A review of the environmental implications of B2C e-commerce: A logistics perspective. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 2015, 565–591 s.
20. Marchet, G.; Melacini, M.; Perotti, S.; Rasini, M.; Tappia, E. Business logistics models in omni-channel: A classification framework and empirical analysis. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 2018, 439–464 s.
21. Melacini, M.; Perotti, S.; Rasini, M.; Tappia, E. E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: A systematic literature review. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 2018, 391–414 s.

22. Paris, D.L.; Iahad, N.A.; Bahari, M. Exploring Implementation Factors Influencing Business-to-Customer (B2C) e-Commerce. *Adv. Sci. Lett.* 2015, 1455–1459 s.
23. Roodbergen, K.J.; Kolman, I.B. Order Fulfillment and Logistics Considerations for Multichannel Retailers. In *Logistics and Supply Chain Innovation: Bridging the Gap between Theory and Practice*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2015, 183–196 s.
24. Sarkar, A. E-Commerce Adoption and Implementation in Automobile Industry: A Case Study. *World Acad. Sci. Eng. Technol.* 2009, 7–94 s.
25. Simangunsong, E.; Subagyo, I. Investigation and Analysis of Omnichannel Logistics Models: A Study in the Electronic Retail Industry in Indonesia. *Oper. Supply Chain Manag. Int. J.* 2021, 221–231s.
26. Tate, M.; Coker, B.; Hope, B.; Coker, B. Moving to Multi-Channel E-Commerce: Lessons Learned from a Case Study of an Apparel and Home-Ware Catalogue Company. *J. Internet Commer.* 2008, 3–32 s.
27. Taylor, D.; Brockhaus, S.; Knemeyer, A.M.; Murphy, P. Omnichannel fulfillment strategies: Defining the concept and building an agenda for future inquiry. *Int. J. Logist. Manag.* 2019, 863–891 s.
28. Walker, J.H.; Saffu, K.; Mazurek, M. An Empirical Study of Factors Influencing E-Commerce Adoption/Non-Adoption in Slovakian SMEs. *J. Internet Commer.* 2016, 189–213 s.
29. Wilson, H.; Daniel, E. The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Ind. Mark. Manag.* 2007, 10–20 s.
30. Ye, Y.; Lau, K.H.; Kok, L.; Teo, Y. Drivers and barriers of omni-channel retailing in China A case study of the fashion and. apparel industry. *Int. J. Retail. Distrib. Manag.* 2018, 657–689 s.

31. Yee, A.; Chong, L.; Ooi, K.B.; Tak, Y.K.; Shuyang, Z. Factors Affecting the Adoption of E-commerce: A Study of the Textile Industry in Wujin, China. *Int. J. Bus. Manag. Sci.* 2009, 117–130 s.
32. Андрієнко І. С. Управління ланцюгами постачання в електронній комерції. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 267 с.
33. Білоконь Л. М., Довгань Г. О. Логістика управління запасами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 208 с.
34. Воробйова І. С. Логістика управління підприємством. Київ: А.С.К., 2014. 320 с.
35. Герасимчук Зоряна Вікторівна URL: <https://znc.com.ua/ukr/publ/info/econ2003> (Дата звернення 19.05.2024 р.)
36. Глущенко В. І., Гнатюк І. С. Логістичний менеджмент: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 368 с.
37. Головка І. В. Логістика в міжнародній торгівлі. Львів: Сполом, 2019. 248 с.
38. Гончаренко С. О. Стратегічне управління логістикою. Дніпро: Право, 2019. 336 с.
39. Гончарук М. О. Роль логістики в сучасному підприємстві. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 243 с.
40. Горбенко Л. О. Стратегічне управління логістичними процесами на підприємстві. Харків: ХНЕУ, 2020. 273 с.
41. Григоренко А. О., Коваленко І. В. Логістика в сфері послуг. Київ: НУБіП України, 2019. 240 с.
42. Гуменюк Д. І. Стратегічне планування логістики на підприємствах. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 275 с.
43. Дональд Бровард URL: <https://dolphincargo.com.ua/> (Дата звернення 08.05.2024)

44. Євтушенко О. П. Логістичне планування та прогнозування. Дніпро: Національний гірничий університет, 2018. 344 с.
45. Жукова Н. П., Корнєєв В. М. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі. Харків: Фоліо, 2017. 376 с.
46. Зубченко П. О. Логістичні системи в управлінні підприємством. Київ: Видавництво "Український дім", 2019. 287 с.
47. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.
48. Коваль О. А. Вплив цифровізації на розвиток логістичних систем підприємств. Київ: Видавничий дім "Слово", 2021. 211 с.
49. Ковальов А. С. Логістичний аутсорсинг: теорія і практика. Київ: Фінанси та статистика, 2014. 216 с.
50. Ковальська Любов Леонідівна. URL: <https://rating2.lntu.edu.ua/uk> (Дата звернення 19.05.2024 р.)
51. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 292 с.
52. Кравець О. М. Логістичне забезпечення електронної комерції. Київ: Інтерсервіс, 2015. 184 с.
53. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: Національний Університет «Львівська політехніка», «ІнтелектЗахід», 2004, 416 с.
54. Лавриненко О. В., Луценко І. В. Логістика в аграрному секторі. Київ: Аграр Медіа Груп, 2017. 192 с.
55. Лазаренко О. І. Інноваційні технології у логістиці. Харків: Видавництво НТУ "ХПІ", 2018. 312 с.
56. Логістичний потенціал регіону: сутність і методичний підхід щодо його оцінювання. URL: <https://www.researchgate.net/> (Дата звернення 19.05.2024 р.)

57. Марченко І. В. Інтегровані системи логістики в електронній комерції. Київ: НУХТ, 2016. 276 с.
58. Матвієнко О. П. Інтеграція логістичних систем у бізнес-процеси компанії. Львів: Видавничий дім "Центр Європи", 2018. 222 с.
59. Мельник В. С., Гребенюк О. В. Логістичне забезпечення підприємства. Львів: Ліга-Прес, 2016. 264 с.
60. О. Л. Ляшук. Удосконалення соціальної функції транспортної галузі України / Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2022.. 157 с.
61. Павлова О. В. Системи логістики в економіці. Донецьк: Видавничий дім "Інгул", 2013. 182 с.
62. Панченко В. В. Інформаційні технології в логістиці. Харків: Факт, 2010. 198 с.
63. Петренко О. М. Логістика в експортно-імпортних операціях. Київ: Видавничий дім "Слово", 2014. 224 с.
64. Пітер Друкер. URL: <https://visionary.management.com.ua> (Дата звернення 20.05.2024р.)
65. Савченко В. В., Захарченко Ю. І. Інноваційні технології в логістичних системах. Київ: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2020. 239 с.
66. Степаненко В. В. Інтегровані логістичні системи в управлінні підприємством. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2015. 234 с.
67. Сумець Олександр Анатолійович. . URL: <https://www.krok.edu.ua/> (Дата звернення 19.05.2024 р.)
68. Сутність поняття «Логістика»: Ретроспективний аналіз. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (Дата звернення 19.05.2024 р.)
69. Філіп Котлер URL: <https://moyaosvita.com.ua/> (Дата звернення 19.05.2024 р.)

70. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. Логістика: теорія та практика. 2011. 126 с.

71. Чернишов В. І., Коваленко В. М. Логістика виробництва: теорія і практика. Київ: Видавництво "ВПЦ", 2018. 288 с.

72. Шевченко О. М., Петренко В. П. Логістичний менеджмент в сучасних умовах глобалізації економіки. Київ: Наукова думка, 2017. 304 с.

73. Юрченко С. П., Мельничук О. О. Інформаційні технології в управлінні логістикою. Вінниця: ВНТУ, 2019. 256 с.