

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ
ВИТРАТАМИ ФІРМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»**

Виконала:
студент групи УМБз-61
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»

Макаренко Д. І.



Керівник: к.е.н., доц.
Майборода О. Є.

Рецензент:



Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри
міжнародного бізнесу та
консалтингу**

_____ **І. В. Шкодін**
« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Макаренко Дарини Ігорівни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Особливості управління логістичними витратами фірми у міжнародному бізнесі»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Майборода Ольга Євгенівна

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

затверджені наказом по університету від 10.02.2025 р. № 4001-5/355 зі змінами від 15.09.2025 р. № 4001-5/3272

2. Строк подання студентом роботи: 17.11.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Теоретично-дослідницька частина. Дослідити теоретичне сутність та структура логістичних витрат підприємства. Розглянути особливості управління логістичними витратами на підприємстві.

Аналітична частина. Проаналізувати та визначити особливості впливу ризиків на управління логістичними витратами підприємства. Розглянути особливості управління логістичними витратами міжнародних компаній світу. Дослідити проблеми зниження логістичних витрат українськими підприємствами.

Аналітично-рекомендаційна частина. Окреслити особливості впровадження стратегій оптимізації логістичних витрат у міжнародному бізнесі. Визначити перспективи вдосконалення управління логістичними витратами фірми.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір, погодження та затвердження теми, призначення наукового керівника
2	Робота з джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи; вивчення нормативних та урядових актів; складання бібліографії наукових джерел
3	Складання календарного плану та розширеного плану-конспекту роботи, узгодження з керівником
4	Написання першого, теоретично-дослідницького розділу
5	Написання другого, аналітично-рекомендаційного розділу
6	Написання третього, рекомендаційного розділу
7	Звіт керівника і студента про хід виконання роботи на кафедрі
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи
9	Доопрацювання роботи у відповідності до зауважень з попереднього захисту; узгодження виправленого варіанту роботи з науковим керівником
10	Оформлення тексту роботи; подання роботи науковому керівникові для написання відгуку
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Державної екзаменаційної комісії

5. Дата видачі завдання: 10 лютого 2025 р.

Студент



підпис

Макаренко Д. І.

ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

Майборода О. Є.

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	8
1.1.Теоретичне сутність та структура логістичних витрат підприємства.....	8
1.2.Особливості управління логістичними витратами на підприємстві	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	22
2.1.Вплив ризиків на управління логістичними витратами підприємства.....	22
2.2.Особливості управління логістичними витратами міжнародних компаній світу.....	29
2.3.Проблеми зниження логістичних витрат українськими підприємствами.....	39
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ФІРМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	46
3.1. Особливості впровадження стратегій оптимізації логістичних витрат у міжнародному бізнесі.....	46
3.2. Перспективи вдосконалення управління логістичними витратами фірми.....	51
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне управління логістичними витратами має вирішальне значення для компаній, що працюють на міжнародному рівні, оскільки воно безпосередньо впливає на прибутковість, конкурентоспроможність та загальну ефективність ланцюга поставок. У середовищі, що характеризується складними глобальними ланцюгами поставок, коливаннями цін на паливо, різноманітними регуляторними рамками та зростанням очікувань клієнтів щодо швидшої та дешевшої доставки, розуміння та оптимізація цих витрат вже не є просто операційною проблемою, а стратегічним імперативом. Компанії, які не в змозі належним чином управляти своїми міжнародними логістичними витратами, ризикують зменшити норму прибутку, втратити частку ринку на користь більш гнучких конкурентів та зіткнутися з перебоями у своїх ланцюгах поставок.

Міжнародна логістика за своєю суттю пов'язана з більшою складністю та витратами порівняно з внутрішніми операціями. Це включає витрати, пов'язані з міжнародними вантажними перевезеннями (морськими, повітряними, автомобільними, залізничними), митними зборами та податками, страхуванням, складуванням у кількох країнах, управлінням запасами через кордони та дотриманням різних правил міжнародної торгівлі. Глобальне економічне середовище постійно змінюється, створюючи як виклики, так і можливості для управління логістичними витратами. Геополітичні події, торговельні угоди, технологічний прогрес та зміни споживчого попиту впливають на структуру витрат міжнародної логістики. Питанням вивчення особливостей щодо управління логістичними витратами фірми у міжнародному бізнесі присвячено багато робіт як вітчизняних так і зарубіжних вчених, серед яких Сумець О., Галкіна О., Шевців Л., Башнянин Г., Гринів, Б., Крикавський Є., Мішина С., Посилкіна О., Вітлінський В., Поліщук О., Берестенко В., Кириченко А., Малащук Д., Тарасенко Н., Зубров

С., Майборода О., Васильців Н., Шкригун Ю., Мельникова К., Ляшук О., Хвищун Н., Ляшевська В., Гуцалюк О., Маурісіо Ліма, Похіт Санджіб, Гупта Девендра, Фукс Х., Халецька А., П'єтросемолі Л., Рожко Н., Пласек Мартін, О. Пісна та інші.

Метою роботи є дослідження та визначення особливостей управління логістичними витратами фірми у міжнародному бізнесі.

Комплекс завдань кваліфікаційної роботи полягає у наступному:

- розглянути теоретичну сутність та структура логістичних витрат підприємства;
- дослідити особливості управління логістичними витратами на підприємстві;
- проаналізувати вплив ризиків на управління логістичними витратами підприємства;
- розглянути особливості управління логістичними витратами міжнародних компаній світу;
- виявити проблеми зниження логістичних витрат українськими підприємствами;
- виявити особливості впровадження стратегій оптимізації логістичних витрат у міжнародному бізнесі;
- окреслити перспективи вдосконалення управління логістичними витратами фірми.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є формування логістичних витрат фірми у міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження виступають особливості управління логістичними витратами фірми у міжнародному бізнесі.

У випускній кваліфікаційній роботі було використано різноманітні загальнонаукові методи дослідження, а саме: методи порівняння для представлення результатів теоретичних досліджень організації та реалізації міжнародної логістики на всіх рівнях, методи аналізу для розгляду, порівняння та представлення аналітичної частини роботи щодо розподілу

витрат на підприємстві, виявлення особливостей, складнощів та перспектив, метод синтезу для систематизації головних показників діяльності логістичних підприємств які досліджувалися у роботі, метод статистичного аналізу для обробки статистичних даних та головними напрямками дослідження, математичні методи для розрахунку та проведення аналізу головних тенденцій розвитку контролю та скорочення логістичних витрат суб'єктами господарської діяльності.

Основними результатами дослідження є детальне вивчення основних динамік управління логістичних витрат міжнародних підприємств по ряду провідних країн, виявлення загальних тенденцій щодо складнощів скорочення логістичних витрат, класифікації логістичних витрат та існуючих стратегій управління та керування скороченням логістичних витрат. На основі отриманих результатів було запропоновано головні напрямки скорочення логістичних витрат підприємств які надають послуги на міжнародному рівні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що за результатами проведено дослідження запропоновано підходи до скорочення загальних логістичних витрат та стратегії подальшого розвитку логістичного напрямку на підприємствах з урахуванням напрямку скорочення витратної частини.

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Роботу викладено на 74 сторінках (враховуючи список використаних джерел та додатки). У дослідженні є 10 рисунків та 5 таблиць. Список використаних джерел містить 85 найменувань на 9 сторінках. Робота містить 3 додатків на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Теоретичне сутність та структура логістичних витрат підприємства

Логістичні витрати є важливою частиною управління ланцюгом поставок і відіграють життєво важливу роль у визначенні кінцевої ціни товарів. Вони являють собою поєднання різних витрат, включаючи транспортування, зберігання, обробку матеріалів, упаковку, втрати та пошкодження, а також адміністративні витрати, пов'язані з логістикою.

Транспортні витрати, безсумнівно, є найважливішою складовою логістичних витрат. Вони визначаються кількома факторами, такими як відстань між пунктом відправлення та пунктом призначення, використовуваний вид транспорту (повітряний, морський, автомобільний або залізничний), вага та об'єм вантажу, відповідні тарифи на перевезення, витрати на паливо та експлуатаційна ефективність транспортних засобів.

Витрати на зберігання є ще однією важливою частиною логістичних витрат. Вони включають вартість оренди або володіння складськими приміщеннями, а також витрати, пов'язані з експлуатацією цих приміщень, такі як електроенергія, технічне обслуговування, охорона та персонал. Вартість зберігання також може включати капітальні витрати, інвестовані в запаси, та вартість старіння запасів [1].

Обробка матеріалів включає переміщення, захист, зберігання та контроль матеріалів і продукції протягом усього процесу виробництва, розподілу, споживання та утилізації. Витрати на обробку матеріалів можуть включати вартість обладнання для обробки матеріалів, такого як вилкові навантажувачі, конвеєри та пакувальні системи, а також вартість робочої сили, необхідної для експлуатації цього обладнання.

Упаковка є важливим елементом логістики, оскільки вона захищає продукти під час транспортування та зберігання. Витрати на упаковку включають вартість пакувальних матеріалів, вартість робочої сили для упаковки продуктів та вартість утилізації або переробки пакувальних матеріалів.

Витрати на втрату та пошкодження стосуються продуктів, які втрачаються або пошкоджуються під час транспортування або зберігання. Вони можуть включати вартість заміни продуктів, вартість ремонту пошкоджень та вартість обробки скарг клієнтів [2, 3].

Адміністративні витрати, пов'язані з логістикою, включають вартість планування та координації логістичної діяльності, вартість обробки замовлень та вартість моніторингу та контролю логістичної діяльності.

Ефективне управління логістичними витратами є важливим для успіху будь-якого бізнесу. Воно може допомогти знизити кінцеву ціну продукції, покращити операційну ефективність, підвищити задоволеність клієнтів та збільшити прибутковість бізнесу. Для ефективного управління логістичними витратами компанії повинні мати чітке розуміння всіх складових логістичних витрат та того, як вони взаємодіють. Їм також необхідно впроваджувати ефективні стратегії для мінімізації цих витрат, такі як оптимізація транспортних маршрутів, ефективне управління запасами, ефективне використання обладнання для обробки матеріалів та пакування, а також впровадження ефективних логістичних інформаційних систем. Теоретичний огляд підходів до визначення «витрати» та «управління логістичними витратами» представлено у таблиці 1.1. Фінансова звітність забезпечує структуровану систему для обліку, класифікації та аналізу витрат, таких як логістика. Вона дозволяє підприємствам відстежувати витрати, виявляти неефективність, прогнозувати майбутні бюджети та приймати стратегічні рішення для підвищення прибутковості. Взаємодія між логістичними витратами та фінансовою звітністю є невід'ємною частиною контролю витрат та стимулювання зростання організації [1, 3].

Таблиця 1.1 – Теоретична підходів до визначення «Логістичні витрати» та «управління логістичними витратами»

Автор	Визначення
«Логістичні витрати»	
Маурісіо Ліма [5]	Логістичні витрати – це витрати що стосуються витратами, понесених на переміщення та зберігання товарів від місця походження до місця споживання. Ключовими компонентами є транспортні, складські, запасні та адміністративні витрати
Шевців Л. Ю. [7]	Логістичні витрати можна трактувати, як витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій і процесів (транспортування, складування, пакування і т. п.)
Башнянин Г. І. [8]	Логістичні витрати – це витрати які спрямовані на здійснення логістичних операцій та представлені в грошовому вираженні щодо вартості робочої сили, предметів праці ті інше.
«Управління логістичними витратами»	
Сумець О.М. [1]	Управління логістичними витратами – це спеціальний процес обумовлений логістичними рішеннями що координують використання ресурсів підприємства та їх економію. Логістичні витрати не пов'язані з створенням нової вартості, головна задача їх звести до мінімуму з метою зниження витрат загальних на підприємстві.
Рета М. [3]	Економічний та організаційний процес який представляє собою класифікацію та контрольні функції логістичних витрат з метою збільшення ефективності головної діяльності підприємства
Похіт Санджиб [6]	Спеціальний підхід до максимального зниження витрат, серед яких транспортні витрати, складські витрати, адміністративні та інші, які поєднують методи керування, правила та нормативну документацію для максимальної ефективності

Джерело: розроблено автором [1, 3, 5, 6, 7, 8]

Логістичні витрати загалом складають витрати, пов'язані зі зберіганням та переміщенням запасів від постачальників до кінцевих споживачів [5].

Основні складові витрати включають [6]:

- витрати на складування (приміщення, обладнання, робоча сила та діяльність, пов'язана з короткостроковим або довгостроковим зберіганням товарів, вносять свій вклад у складські витрати).

До ключових статей витрат відносять:

оренда складських приміщень

технічне обслуговування вантажно-розвантажувального обладнання

системи відстеження запасів

заробітна плата персоналу, який керує функціями зберігання, комплектації та пакування

правильна класифікація цих витрат є важливою для аналізу.

-транспортні витрати (транспортування сировини, компонентів та готової продукції автомобільним, залізничним, морським та повітряним транспортом становить значну частку логістичних витрат).

Це включає [7]:

-витрати на паливо

-витрати на робочу силу

-адміністративні витрати

-витрати на оренду автопарку

Деталізація витрат на різні види транспорту є життєво важливою для визначення дешевших альтернатив доставці.

-витрати на оплату праці

Заробітна плата персоналу відділу логістики, який керує потоками запасів, експедируванням вантажів, запасами, операціями розподільчого центру, доставкою «останньої милі»

-витрати, понесені на придбання, встановлення та обслуговування логістичного обладнання, такого як:

- системи зберігання
- маніпуляційно-транспортне обладнання
- пакувальне обладнання
- автопарк.

моніторинг цих витрат на володіння є ключовим з точки зору контролю витрат.

Окрім цих прямих витрат, також необхідно точно відстежувати для аналізу логістичні накладні витрати, такі як страхування, технологічні системи та консультаційні послуги. Правильна класифікація та облік цих витрат є важливими [6].

Деякі ключові фактори, що впливають на загальні логістичні витрати, включають:

- географічне розташування;
- витрати на складування та транспортування значно відрізняються залежно від близькості до центрів попиту та торгових мереж;
- створення розподільчих центрів в оптимальних місцях з урахуванням вантажних маршрутів та обсягів є життєво важливим для балансування витрат;
- складність ланцюга поставок;
- складні ланцюги поставок з кількома суб'єктами, глобальним постачанням та індивідуальними логістичними вимогами тягнуть за собою вищі витрати на координацію та переміщення вантажів;
- спрощені потоки забезпечують більш ефективну роботу.

Коливання попиту, цін на сировину та транспортних тарифів впливають на логістичні витрати через потребу в буферних запасах та преміальних вантажах у періоди низької ефективності [6, 7].

Оновлене планування попиту та гнучкі операції допомагають зменшити невизначеність. Оскільки витрати коливаються відповідно до потреб бізнесу, регулярна звітність про ефективність, бюджетування та

аналіз є життєво важливими для управління логістичними витратами. Це можливо завдяки принципам та практикам фінансового обліку.

Ведення оновлених записів про логістичні витрати у фінансовій звітності має вирішальне значення для відстеження витрат та прийняття рішень щодо руху запасів на основі даних. Ключові аспекти обліку витрат на перевезення включають:

Принципи бухгалтерського обліку [8, 9]:

- зазвичай, логістичні витрати відображаються як операційні витрати у відділах ланцюга поставок, транспортування або виконання замовлень.

- підкатегорії витрат на складування, транспорт, оплату праці та обладнання ведуться відповідно до стандартів GAAP для класифікації витрат, що дозволяє проводити аналіз.

Логістичні витрати мають багатогранний зв'язок з фінансовою звітністю. Принципи обліку формують основу для моніторингу витрат. Точність та своєчасність проводок безпосередньо впливають на планування, аналіз та бізнес-метрики, які спрямовують ініціативи з покращення. І навпаки, оптимізація переміщення та зберігання вантажів безпосередньо знижує операційні витрати та вивільняє оборотний капітал для інвестування в пріоритети зростання, тим самим покращуючи баланс. Зі зростанням глобальної невизначеності та складності, створення інтегрованих можливостей управління логістикою за допомогою нових технологій є життєво важливим для контролю витрат. Значні довгострокові вигоди можуть виникнути завдяки детальним структурам звітності, аналізу на основі даних та стратегічному впровадженню найкращих практик логістики, як описано тут [8].

Отже, логістичні витрати є важливою частиною загальних витрат будь-якого бізнесу. Розуміння та ефективне управління цими витратами має вирішальне значення для успіху будь-якої логістичної операції. Тому компаніям важливо інвестувати в навчання та освіту, щоб забезпечити своїм

менеджерам та співробітникам необхідні навички та знання для ефективного управління логістичними витратами.

1.2.Особливості управління логістичними витратами на підприємстві

Ключовим кроком до сталого розвитку торгівлі є впровадження та розширення циркулярних бізнес-моделей, особливо тих, що близькі до споживачів, таких як продаж уживаних товарів, оренда та ремонтні послуги. Інтерес до цих моделей різко зріс в останні роки, що спонукало багато міжнародних компаній з традиційними лінійними моделями розширювати свою діяльність шляхом впровадження циркулярних ініціатив. Поряд із цим зрушенням, все більша кількість компаній зараз працює виключно з циркулярними бізнес-моделями, що ще більше стимулює імпульс та інтерес до сталих практик [15].

Однак логістика, що лежить в основі цих циркулярних бізнес-моделей, — незалежно від того, чи управляється вона внутрішньо, чи через зовнішніх логістичних партнерів — створює значні труднощі. Високі витрати, пов'язані з обробкою, зберіганням та транспортуванням, часто називають ключовими перешкодами для впровадження та масштабування прибуткових бізнес-моделей. Більшість спеціалістів також дотримується поглядів що ефективний розподіл та прорахунок майбутніх витрат це складний процес на міжнародному підприємстві який включає в себе елементи прогнозування, бюджетування майбутніх фінансових періодів, як на короткостроковій так і на довгостроковій основі, результати аналізу маркетингової середовища підприємства та багато інших обов'язкових аспектів.

Вплив логістики на прибутковість підприємства представляє собою вплив різних важелів логістики відносно дохідності діяльності підприємства, узагальнена схема представлено на рис.1.1.

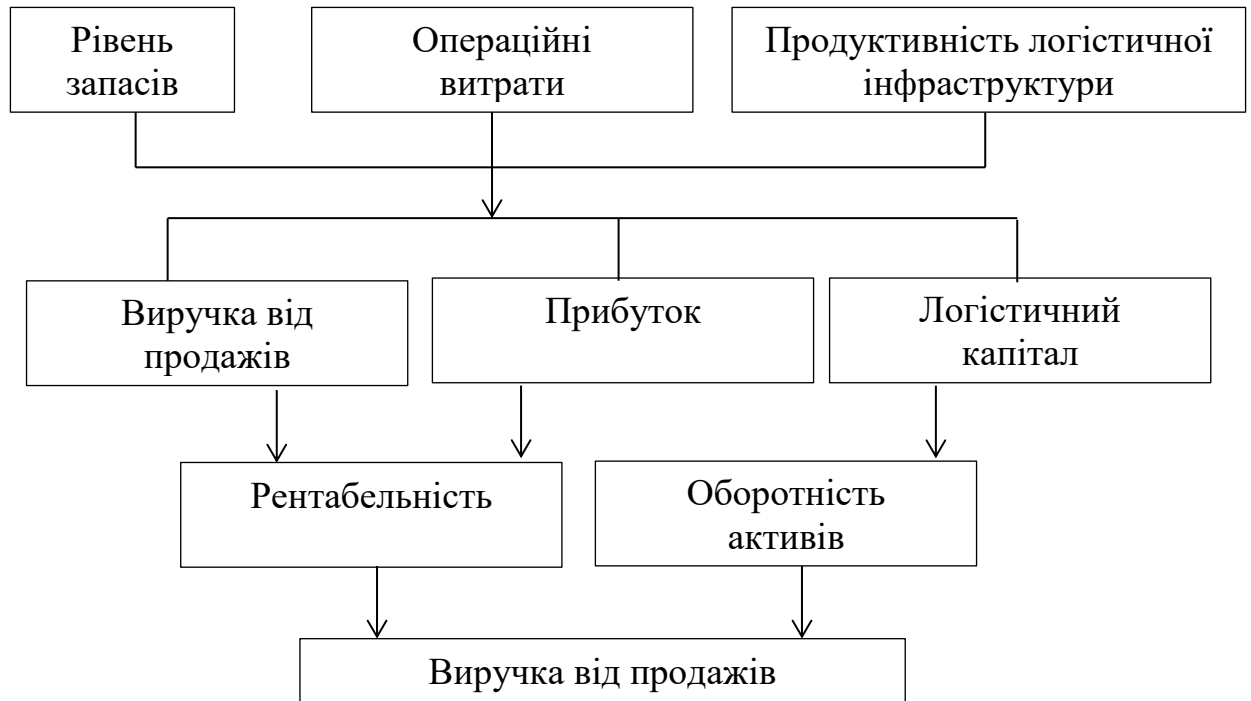


Рисунок 1.1 – Узагальнена схема впливу логістики на дохідність підприємства

Джерело: складено автором за даними [6]

Проведення аналізу логістичних витрат здійснюється на підставі певного переліку показників, до яких більшість фахівців відносять показники рівня ефективності логістики, серед яких [6]:

- тривалість логістичного циклу;
- формування моделі стратегічного прибутку;
- рівень задоволеності клієнтів;
- загальні логістичні витрати;
- рівень продуктивності та ресурсовіддачі персоналу та логістичної системи;
- залучення інвестицій у розвиток логістичного напрямку підприємства.

Отже, логістичні витрати відіграють ключову роль в управлінні ланцюгом поставок, впливаючи на різні аспекти бізнес-операцій (рис.1.2). Одним з ключових аспектів є фактори витрат, які сприяють загальним логістичним витратам. Ці фактори можуть включати транспортні витрати, витрати на зберігання запасів, витрати на складське зберігання, витрати на упаковку та витрати на обробку замовлень. Аналізуючи ці фактори витрат, підприємства можуть визначити області для оптимізації та скорочення витрат [15].



Рисунок 1.2 – Узагальнена схема вплив логістичних витрат на різні аспекти бізнес-операцій підприємства

Джерело: складено автором за даними [15]

Значення логістичних витрат полягає в їхньому прямому впливі на ефективність ланцюга поставок. Ефективні логістичні операції можуть призвести до оптимізації процесів, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення задоволеності клієнтів і, зрештою, до конкурентної переваги на ринку. З іншого боку, високі логістичні витрати можуть

перешкоджати роботі ланцюга поставок, що призводить до затримок, збільшення запасів та підвищення цін для кінцевих споживачів [15, 16].

Логістичні витрати також відіграють вирішальну роль у досягненні балансу між оптимізацією витрат та рівнем обслуговування. Підприємствам необхідно ретельно оцінити компроміс між зниженням витрат та підтримкою якості обслуговування. Наприклад, впровадження заходів щодо економії коштів, таких як консолідація відправлень або оптимізація маршрутів, може призвести до зниження транспортних витрат, але потенційно може вплинути на швидкість або надійність доставки. Знаходження правильного балансу є важливим для забезпечення економічної ефективності без шкоди для задоволеності клієнтів.

Важливо зазначити, що значення логістичних витрат може відрізнятися залежно від галузі. Наприклад, у галузях, що працюють зі швидкопсувними товарами або продуктами, термін служби яких обмежений, таких як харчова чи фармацевтична промисловість, логістичні витрати безпосередньо впливають на якість продукції та термін її зберігання. З іншого боку, галузі, що працюють з великогабаритними або негабаритними товарами, можуть зіткнутися з унікальними проблемами щодо витрат на транспортування та зберігання. Розуміння цих специфічних для галузі міркувань має вирішальне значення для ефективного управління логістичними витратами [16, 17].

Враховуючи ці перспективи та знання, підприємства можуть отримати повне розуміння значення логістичних витрат та приймати обґрунтовані рішення для оптимізації.

До ключових факторів, що впливають на логістичні витрати відносяться (рис.1.3)

1. Транспортні витрати:

- Вартість перевезення: Основою логістики є вартість перевезення товарів з пункту А до пункту Б. Ці витрати варіюються залежно від виду транспорту (автомобільний, залізничний, повітряний, морський), відстані та

обсягу. Наприклад, авіап перевезення є швидкими, але дорогими, тоді як морські перевезення пропонують економію за рахунок масштабу.

- Ціни на паливо: Коливання цін на паливо безпосередньо впливають на транспортні витрати. Раптове зростання цін на нафту може суттєво вплинути на логістичні бюджети. Пам'ятаєте нафтову кризу 1970-х років? Вона порушила ланцюги поставок у всьому світі, що призвело до зростання витрат.

- Оптимізація маршруту: Ефективне планування маршруту мінімізує пройдені відстані, зменшуючи споживання палива та пов'язані з цим витрати. Компанії інвестують у програмне забезпечення для оптимізації маршрутів, щоб знайти золоту середину між швидкістю та економією [20].

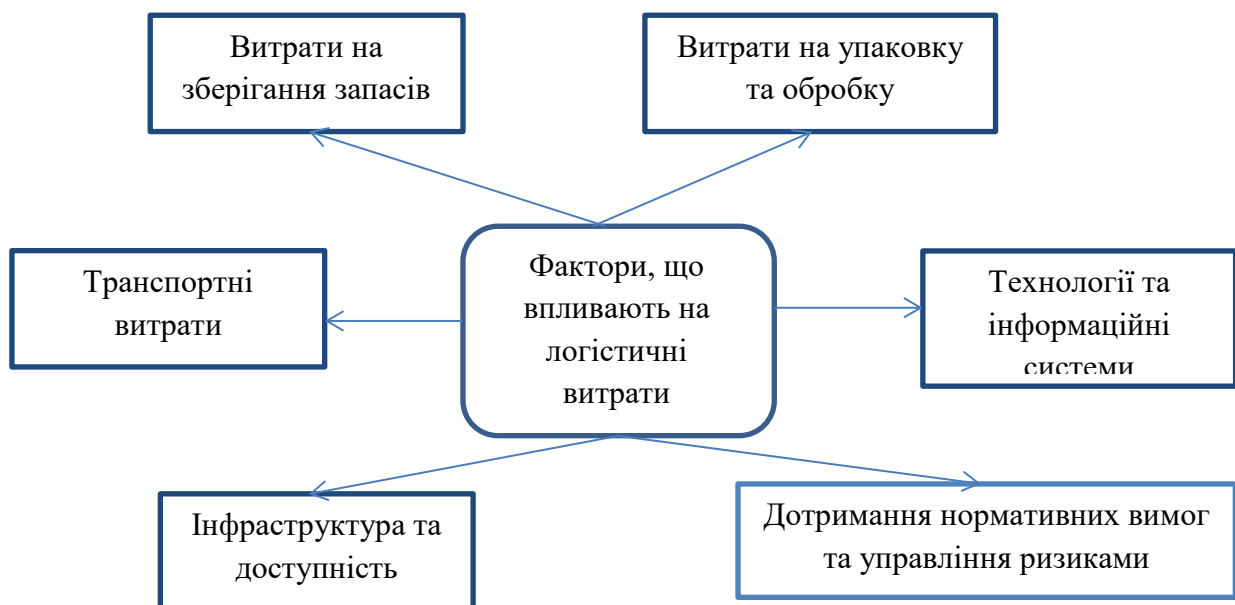


Рисунок 1.3 – Ключові фактори які впливають на логістичні витрати підприємства

Джерело: складено автором за даними [20]

2. Витрати на зберігання запасів:

- Витрати на складування: орендна плата, комунальні послуги, оплата праці та технічне обслуговування сприяють витратам на складування. Чим

довше товари залишаються на складі, тим вищі витрати. Управління запасами «точно в строк» (JIT) спрямоване на мінімізацію витрат на зберігання.

- Витрати на зберігання запасів: до них належать страхування, податки та моральний знос. Уявіть собі, що роздрібний продавець модного одягу застряг із непроданими запасами минулого сезону — витрати на зберігання стрімко зростають!

- Дефіцит та перетоварування: правильний баланс має вирішальне значення. Дефіцит запасів призводить до втрати продажів та незадоволених клієнтів, тоді як надлишок запасів зв'язує капітал та спричиняє витрати на зберігання.

3. Витрати на упаковку та обробку:

- Пакувальні матеріали: міцні коробки, прокладочні матеріали та етикетки — все це накопичується. Компанії шукають економічно ефективні, але захисні рішення для упаковки.

- Витрати на оплату праці: завантаження, розвантаження та перепакування вимагають людських зусиль. Ефективні процеси обробки зменшують витрати на оплату праці.

- Управління поверненнями: зворотна логістика — обробка повернених товарів — спричиняє витрати. Дефектні товари, невдоволення клієнтів або неправильні замовлення вимагають ефективних процесів повернення товарів.

4. Технології та інформаційні системи:

- Програмне забезпечення для ланцюгів поставок: Надійні системи для відстеження замовлень, управління запасами та прогнозування попиту оптимізують операції. Однак впровадження та підтримка такого програмного забезпечення пов'язана з витратами.

- Відображення в режимі реального часу: RFID-мітки, GPS та пристрої Інтернету речей забезпечують відображення відправлень у режимі реального часу. Хоча ці технології підвищують ефективність, вони пов'язані з початковими інвестиціями та поточними витратами на обслуговування.

5. Дотримання нормативних вимог та управління ризиками:

- Митні збори та тарифи: Міжнародна торгівля передбачає дотримання митних правил. Імпортні/експортні мита впливають на логістичні витрати.

- Зменшення ризиків: Ланцюги поставок стикаються з такими ризиками, як стихійні лиха, геополітична напруженість та страйки працівників. Компанії інвестують у стратегії управління ризиками, які можуть включати страхові премії або альтернативні варіанти постачання.

6. Інфраструктура та доступність:

- Перевантаженість портів: Доступ до портів впливає на вартість доставки. Перевантаженість портів призводить до затримок, зборів за простої та збільшення витрат.

- Дорожня інфраструктура: Гладкі автомагістралі скорочують час транзиту та витрату палива. Погані дорожні умови збільшують знос транспортних засобів, що впливає на витрати [18, 26].

Серед прикладів можна привести такі міжнародні логістичні підприємства як Amazon та Zara.

Amazon: логістична майстерність Amazon полягає в ефективних розподільчих центрах, передових алгоритмах оптимізації маршрутів та відстеженні в режимі реального часу. Їхні інвестиції в технології окуповуються мінімізацією витрат.

Zara: система швидкого управління запасами Zara підтримує низький рівень витрат. Вони виробляють невеликі партії модного одягу, зменшуючи ризик перевантаження товарів.

Підсумовуючи, логістичні витрати – це багатогранна головоломка. Компанії повинні балансувати ефективність, задоволення клієнтів та фінансову розсудливість, щоб орієнтуватися в цьому складному ландшафті. Оскільки, кожен долар, зекономлений на логістичних витратах, сприяє збільшенню прибутку.

Висновки до розділу 1

Розглянуто теоретичні підходи до трактування таких понять як витрати, логістичні витрати та управління логістичними витратами. За результатами розгляду виділено що логістичні витрати це всі витрати міжнародного підприємства які направлено у процесі діяльності на здійснення та забезпечення головної мети підприємства – виконання логістичних завдань.

Таким чином, управління витратами спрямоване на досягнення кількох взаємопов'язаних цілей. По суті, воно спрямоване на забезпечення завершення проектів у рамках бюджету та за графіком, тим самим зменшуючи фінансові ризики та підвищуючи прибутковість. Це включає точне прогнозування та контроль витрат, таких як робоча сила, матеріали, обладнання та послуги протягом усього життєвого циклу проекту. Для підприємства в цілому управління витратами полягає в оптимізації бізнес-процесів, зниженні операційних витрат та прийнятті обґрунтованих рішень щодо інвестицій та розподілу ресурсів. Це допомагає компаніям зміцнити свої конкурентні позиції, дозволяючи їм пропонувати більш економічно ефективні продукти та послуги.

Ключові аспекти, що сприяють досягненню цієї загальної мети, включають: планування та оцінка витрат: це включає оцінку майбутніх витрат та встановлення бюджетів і цільових показників. Контроль та моніторинг витрат: після встановлення бюджетів постійний моніторинг та контроль є важливими для відстеження фактичних витрат порівняно з планом та зниження та оптимізація витрат. Для досягнення цієї мети використовуються такі методи, як калькуляція витрат на основі діяльності, комплексне управління якістю, цільова калькуляція витрат, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів та ціннісна інженерія.

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1 Вплив ризиків на управління логістичними витратами підприємства

Ризик ланцюга поставок означає будь-яку неочікувану подію, яка може порушити операції або затримати потік товарів і послуг. Ці ризики можуть виникнути в будь-якій точці мережі ланцюга поставок, будь то повінь, що знищує сировину, чи ризикова подія постачальника, що спричиняє зупинку виробництва. Сучасні підприємства повинні мати справу з внутрішніми та зовнішніми ризиками, надаючи пріоритет управлінню ризиками ланцюга поставок [17].

Несподівані перебої в ланцюжку поставок підвищують витрати, затримують відвантаження та знижують ефективність. Затримки виробництва або пропущені поставки спричиняють хвильовий ефект на всі операції ланцюга поставок, ускладнюючи дотримання термінів або належне управління запасами. Ці проблеми шкодять бізнес-операціям та чинять тиск на прибуток. Перебої впливають на фінансові показники компанії, збільшуючи накладні витрати та зменшуючи обсяг виробництва. Клієнти розчаровуються, коли поставки затримуються або якість продукції падає. Також, пропущені терміни шкодять довірі та репутації бренду. Без зосередження на управлінні ризиками в ланцюжку поставок компанії ризикують втратити як прибуток, так і довгострокову безперервність бізнесу [18].

Перешкода, з якою стикаються транспортні компанії, полягає в тому, що багато ризиків, з якими вони стикаються, знаходяться поза їхнім контролем. Вони не можуть перенаправити шторм, але можуть змінити маршрут вантажу – але лише якщо мають правильні дані достатньо рано, щоб внести зміни, не впливаючи на зобов'язання щодо доставки (рис. 2.1).

Щоб максимально зменшити ризики, транспортні компанії прагнуть впроваджувати ефективні стратегії управління корпоративними ризиками. Ці стратегії спрямовані на те, щоб забезпечити компанію кращим чином для ефективного реагування на ризики в режимі реального часу, перш ніж вони завдадуть шкоди [20].

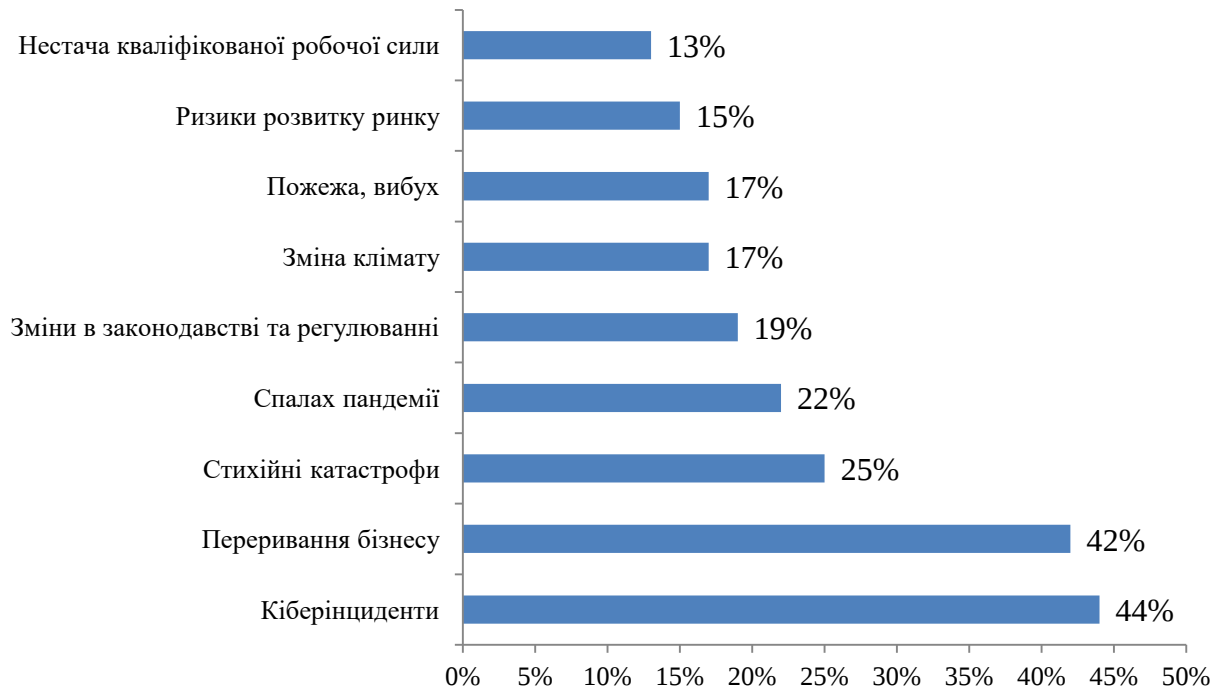


Рисунок 2.1 – Ризики ланцюга поставок, які впливають на глобальні транспортні операції

Джерело: складено автором за даними [20]

Шторми руйнують заводи. Страйки зупиняють судноплавні шляхи. Раптовий геополітичний ризик може спровокувати торговельні війни або обмежити доступ до ключових матеріалів. Будь-яка з цих подій порушує потік товарів і сильно вдаряє по компаніях. Стихійні лиха уповільнюють виробництво або руйнують інфраструктуру [17, 18].

Збої постачальників призводять до зупинки виробництва. Політична нестабільність спричиняє нові тарифи або регулювання. Ці проблеми призводять до втрати доходів, збільшення термінів виконання замовлень та

зростання витрат. Ризики ланцюгів поставок також обмежують гнучкість, особливо в глобальних ланцюгах поставок з меншою кількістю альтернатив. Ефективне управління ризиками ланцюга поставок означає раннє виявлення загроз та швидкі дії. Команди аналізують слабкі місця, розробляють резервні плани та створюють розумніші системи, які забезпечують безперебійний рух навіть під час кризи. Надійне управління ризиками ланцюга поставок створює більш стійкий ланцюг поставок [19].

Компанії використовують інструменти виявлення ризиків та обмінюються даними між відділами. Вони виходять за рамки повсякденних завдань та готуються до найгірших подій. Натомість вони реагують швидше, несуть менші витрати та захищають довіру до бренду. Саме так управління ризиками ланцюга поставок дає конкурентну перевагу. Основні ризики ланцюга постачання поділяються на широкі категорії, які впливають на те, як продукти переміщуються, виготовляються та досягають клієнта. Розуміння кожного типу ризику допомагає командам ланцюга постачання краще планувати та скорочувати час простою.

До п'яти ключових напрямків відносяться [17, 20]:

1. Екологічні ризики - шторми, повені та лісові пожежі можуть пошкодити фабрики та затримати відвантаження. Екстремальні погодні явища загрожують транспортним маршрутам та блокують доступ до сировини. Крім того, зміна екологічних норм може уповільнити виробництво або підвищити витрати. Екологічні ризики часто виникають без попередження, особливо в регіонах з нестабільним кліматом. Найбільшими викликами стикаються підприємства, які покладаються на постачальників з одного джерела або мають обмежені терміни доставки. Щоб зменшити ризики в ланцюжку поставок, компанії повинні створювати гнучкість, використовувати резервні маршрути та співпрацювати з альтернативними постачальниками по всій своїй мережі постачання.

2. Операційні ризики - поломки обладнання, погані стосунки з постачальниками та внутрішнє неефективне управління створюють

операційні ризики, які уповільнюють роботу. Затримка відвантаження або погана виробнича партія можуть затримати все замовлення. Помилки в плануванні ланцюга поставок, відсутність навчання або збої в системі також зупиняють прогрес. Ці ризики зростають, коли прозорість ланцюга поставок низька або команди не обмінюються оновленнями. Плани швидкого реагування та регулярні перевірки покращують результати. Тісна співпраця з партнерами по ланцюжку поставок допомагає запобігти повторним проблемам та підвищує надійність сучасних ланцюгів поставок.

3. Фінансові ризики - коливання валютних курсів, неплатежі та слабе фінансове становище постачальників належать до фінансових ризиків. Глобальна інфляція або зростання цін на матеріали збільшують вартість ведення бізнесу. Постачальник, який не може покрити витрати, може збанкрутувати без попередження, що вплине на ланцюг поставок компанії. Бізнес, що працює з одним ринком або постачальником, несе додатковий ризик. Розумні компанії керують цим, використовуючи фінансові інструменти, відстежуючи стан постачальників та зберігаючи резерви. Регулярні оцінки постачальників та співпраця з кількома постачальниками допомагають підтримувати стабільність операцій під час неочікуваних спадів.

4. Геополітичні та регуляторні ризики - політична нестабільність, санкції або зміни в торговельному законодавстві створюють затримки та збільшують витрати. Зміна політики може зупинити експорт або заблокувати критично важливі деталі на митниці. Геополітичний ризик також включає страйки, регіональні конфлікти або дипломатичну напруженість, що уповільнює рух через кордони. Ризики найбільше впливають на глобальні ланцюги поставок, особливо коли підприємства покладаються на один регіон. Гнучке постачання, чіткі протоколи відповідності та міцні місцеві партнерства зменшують вплив. Проактивні компанії розробляють плани дій у надзвичайних ситуаціях, які підтримують безперервність ланцюга поставок, коли політика змінюється миттєво.

5. Дисбаланс попиту та пропозиції - раптове зростання продажів або дефіцит поставок порушують плани. Без даних у режимі реального часу компанії або вичерпують запаси, або роблять перезамовлення, зв'язуючи готівку в надлишку запасів. Помилки прогнозування та відсутність прогнозової аналітики погіршують ці невідповідності. Прогалини у видимості ланцюга поставок уповільнюють час реагування. Краще відстеження попиту, гнучкі виробничі системи та сильніша координація між відділами запобігають збоєм. Команди, які уважно стежать за тенденціями та регулярно спілкуються, виявляють проблеми на ранній стадії та швидко адаптуються.

Також, кожен ланцюг поставок стикається з викликами як зсередини компанії, так і ззовні. Розуміння різниці між внутрішніми ризиками ланцюга поставок та зовнішніми ризиками ланцюга поставок допомагає командам швидше реагувати та покращувати загальну стійкість ланцюга поставок [28].

Обидва типи ризиків відіграють важливу роль у формуванні ефективності ланцюга поставок та довгострокових успіхів. Ризики такого типу напряду впливають на своєчасність виконання логістичних зобов'язань. Саме цей показник «Timeliness» (своєчасність) є одним з показників який формує рейтинг логістичного розвитку країн (Logistics Performance Index, LPI), яким опікується Світовий Банк Розвитку та кожних два роки офіційно публікує результати. П'ять внутрішніх показників цього рейтингу формують загальне місце країни за напрямком розвитку логістики.

У таблиці 2.1. представлено результати за внутрішнім показником «Своєчасність», який найбільш відображає негативний вплив ризикових факторів. Отже в таблиці представлено динаміку за 2010 – 2023 роки (перші 20 країн), де наглядно прослідковується зміна місця країн у цьому логістичному рейтингу, розгорнута інформація приведена у Додатку А [28].

Внутрішні ризики – це проблеми, що виникають всередині організації, часто порушують основні процеси. Ці проблеми зазвичай стосуються систем, людей або рішень, прийнятих під час операцій ланцюга поставок.

Таблиця 2.1 – Рейтинг LPI за внутрішнім показником «Своєчасність»

Країна	2012		2014		2016		2018		2023	
	Значення	Місце	Значення	Місце	Значення	Місце	Значення	Місце	Значення	Місце
Сінгапур	4,39	1	4,25	9	4,40	6	4,32	6	4,3	1
Австрія	3,79	31	4,04	23	4,37	7	4,25	12	4,3	1
Фінляндія	4,10	15	3,80	38	4,14	16	4,28	8	4,3	1
Швеція	4,26	5	4,26	8	4,45	3	4,28	7	4,2	4
Бельгія	4,20	9	4,39	2	4,43	4	4,41	1	4,2	4
Тайвань, Китай					4,25	12	3,72	35	4,2	4
Швейцарія	4,01	24	4,06	21	4,24	14	4,24	13	4,2	4
Об'єднані Арабські Емірати	4,10	13	3,92	32	4,13	18	4,38	4	4,2	4
Іспанія	4,02	22	4,07	17	4,00	26	4,06	20	4,2	4
Німеччина	4,32	2	4,36	4	4,45	2	4,39	3	4,1	10
Гонконг, Китай	4,28	4	4,06	18	4,29	9	4,14	15	4,1	10
Франція	4,02	23	4,17	13	4,25	13	4,15	14	4,1	10
Естонія	3,23	75	3,55	49	4,08	20	3,80	30	4,1	10
Канада	4,31	3	4,18	11	4,01	25	3,96	22	4,1	10
Данія	4,21	7	4,39	3	3,92	30	4,41	2	4,1	10
Бахрейн	3,42	60	2,80	119	3,58	51	3,29	68	4,1	10
Нідерланди	4,15	12	4,34	6	4,41	5	4,25	11	4,0	17
Японія	4,21	6	4,24	10	4,21	15	4,25	10	4,0	17
Норвегія	4,09	16	4,36	5	3,77	39	3,94	24	4,0	17
Латвія	3,08	90	4,06	19	3,62	49	2,88	113	4,0	17
Італія	4,05	18	4,05	22	4,03	22	4,13	17	3,9	21
Греція	3,32	67	3,50	54	3,85	34	3,66	42	3,9	21
Польща	4,04	19	4,13	15	3,80	37	3,95	23	3,9	21
Філіппіни	3,30	69	3,07	90	3,35	70	2,98	100	3,9	21
Ізраїль			4,18	12	4,27	10	3,59	48	3,8	25
Сполучені Штати	4,21	8	4,14	14	4,25	11	4,08	19	3,8	25
Нова Зеландія	3,55	48	3,72	40	4,12	19	4,26	9	3,8	25
Південна Африка	4,03	20	3,88	33	4,02	24	3,74	34	3,8	25
Республіка Корея	4,02	21	4,00	28			3,92	25	3,8	25
Велика Британія	4,19	10	4,33	7	4,33	8	4,33	5	3,7	30

Джерело: складено автором за даними [20]

Затримки виробництва: пропущені терміни або повільний обсяг виробництва спричиняють вузькі місця в лінії поставок. Неточні дані: погане

прогнозування або застарілі системи призводять до поганих рішень та марнування ресурсів. Погана комунікація: прогалини між відділами або нечіткі оновлення призводять до помилок, яких можна уникнути. Системні збої: збої в програмному або апаратному забезпеченні переривають робочі процеси та зупиняють поставки. Ретельне планування та відкрита співпраця зменшують вразливості ланцюга поставок з внутрішніх джерел [20, 26].

Зовнішні ризики - зовнішні загрози можуть виникнути без попередження. Ці зовнішні ризики часто виникають через ринкові умови, постачальників або глобальні події [28, 31].

Серед яких можна виділити [35]:

- невиконання постачальниками зобов'язань: постачальники банкрутують або не виконують обіцянок щодо доставки;
- затримки на митниці: затримки на кордонах уповільнюють міжнародні перевезення та порушують графіки;
- пандемії: кризи у сфері охорони здоров'я зменшують доступність робочої сили та порушують роботу глобальних мереж;
- зміни вартості палива: зростання цін на енергоносії підвищує транспортні витрати по всьому ланцюжку поставок.

Відстеження обох типів ризиків допомагає компаніям створювати надійні стратегії пом'якшення наслідків та підтримувати безперервність бізнесу на невизначених ринках [41].

Слід підкреслити, що сьогодні багато робіт видатних вчених присвячено аналізу впливу ризиків на діяльність та розвиток суб'єкта господарської діяльності. Вплив негативних факторів, їх наслідки та діяльність щодо попередження або мінімізації впливу це те що є постійною аналітичною роботою і частиною логістичного напрямку діяльності підприємства. Отже, поява, розвиток та зниження (недопущення) негативних наслідки факторів це постійна сфера дослідження у діяльності міжнародних логістичних підприємств [47].

2.2 Особливості управління логістичними витратами міжнародних компаній світу

Поняття «зниження логістичних витрат» стосується тактик і процедур, які компанії використовують для скорочення витрат, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням і контролем товарів у своєму ланцюжку поставок. Мета зниження логістичних витрат полягає не лише у скороченні витрат, але й у одночасному збереженні – або навіть покращенні – гри з точки зору того, наскільки добре працюють ваші логістичні операції. Підприємству, можливо, доведеться налаштувати кілька елементів ланцюжка поставок, таких як транзитні механізми, складські приміщення, контроль запасів і виконання замовлень [48].

Зниження логістичних витрат є революційним для досягнення сталого успіху. Розглянемо головні напрямки витрат та шляхів керування витратами на підприємствах.

Підвищення прибутковості: Значна частина загальних витрат бізнесу часто пов'язана з логістикою. Це включає витрати, пов'язані з переміщенням товарів, їх зберіганням на складських приміщеннях, ефективним управлінням запасами та обробкою замовлень. Завдяки проактивним ініціативам щодо зниження логістичних витрат, підприємства можуть значно покращити свій прибуток. Нижчі логістичні витрати означають вищу прибутковість, оскільки більша частина доходу залишається у вигляді прибутку, а не витрачається на операційні витрати. Підвищення прибутковості має вирішальне значення для фінансового благополуччя та розширення будь-якого підприємства [49, 50].

Підвищення конкурентоспроможності: у жорсткому світі бізнесу фірмам потрібно використовувати будь-яку перевагу, яку вони можуть знайти. Зниження витрат на логістику надає корпораціям перевагу над конкурентами. Ця економія дає їм можливість знижувати ціни для клієнтів, що часто схиляє чашу терезів, коли люди вирішують, що купувати. З іншого

боку, ці надлишкові кошти можна перенаправити в різні сегменти підприємства, такі як впровадження нових товарів, посилення рекламних кампаній або розширення обслуговування клієнтів – стратегія, яка надає вашій фірмі перевагу в конкурентному комерційному середовищі [46].

Підвищення задоволеності клієнтів: сучасні клієнти мають високі очікування щодо швидкої та точної доставки своїх замовлень. Оптимізація процесів ланцюга поставок, щоб бути одночасно економними та ефективними, не тільки наповнює гаманець, але й значно підвищує якість послуг, які надає підприємство. Зменшуючи логістичні витрати, підприємства можуть надійніше доставляти замовлення вчасно та в належному стані – це змінює правила гри для лояльності клієнтів. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю здійснюватимуть повторні покупки та рекомендуватимуть ваш бізнес іншим, стимулюючи зростання та прибутковість [51].

Зменшення впливу на навколишнє середовище: логістична діяльність, зокрема транспортування та складське зберігання, може мати значний вплив на навколишнє середовище, включаючи споживання палива, викиди та утворення відходів. Оптимізуючи логістичні операції для зниження витрат, підприємства часто одночасно зменшують свій вплив на навколишнє середовище. Наприклад, більш ефективні маршрути та методи транспортування можуть знизити споживання палива та викиди, тоді як краще управління запасами може зменшити кількість відходів від перевантаження або прострочених товарів. Це перемога, оскільки підприємство залишається на правильному боці зростаючих вимог споживачів та регуляторних органів щодо сталого ведення бізнесу [53].

Викиди CO₂ від спалювання енергії зросли приблизно на 1,3% або 423 млн тонн у 2022 році, тоді як викиди CO₂ від промислових процесів зменшилися на 102 млн тонн. Спостерігалися розбіжні тенденції між регіонами та секторами (рис.2.2). Викиди CO₂ зросли в Північній Америці та Азії, переважаючи скорочення з Європи та Китаю. На світовому рівні викиди

CO₂ від енергетики та транспорту (включаючи міжнародні бункерні станції) зросли на 261 млн тонн та 254 млн тонн відповідно, що більше, ніж компенсувало скорочення з промисловості та будівель.

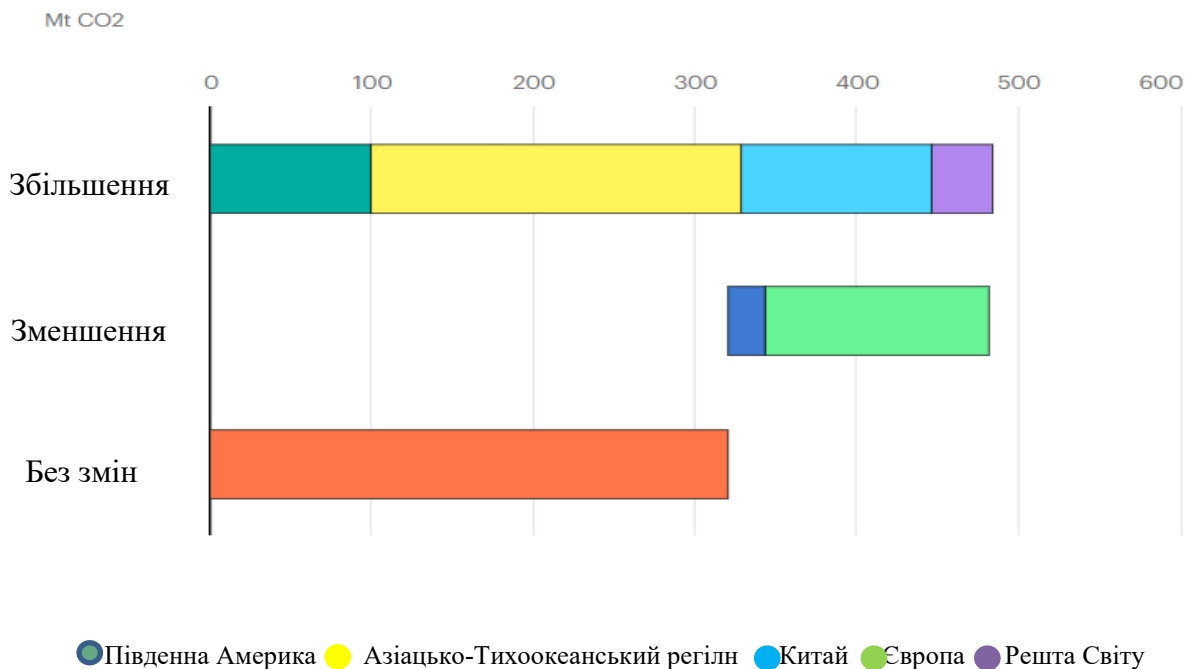


Рисунок 2.2 – Зміна викидів CO₂ за регіонами, 2019-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними [41]

Для більш детального розгляду витрат діяльності міжнародних компаній у роботу було досліджено ряд логістичних компаній більш детально. До найбільших логістичних компаній світу належать такі компанії (табл. 2.2)

Щодо українських логістичних компаній, можна віднести такі компанії як FM Logistic, «Нова Пошта», Kuehne+Nagel, Ekol Logistics, Raben Ukraine, Business Group Logistics, «КОРСА», DSV, ZAMMLER, «УБК», Quehenberger Logistics, DB Schenker Ukraine, GEFECO Ukraine та Denka Logistics [42].

На графіку (рис. 2.3.) представлено зниження та збільшення логістичного ринку України за видами транспорту, так у 2023 році, зокрема, суттєво зросла частка водного транспорту.

Таблиця 2.2 – Рейтинг TOP найбільших логістичних компаній світу

Назва компанії	Характеристика
DHL	Чистий продаж: 27 мільярдів 302 мільйони доларів Кількість працівників: 380 000
Keuhne + Nagel	Чистий продаж: 25 875 (у мільйонах доларів) Кількість працівників: 83 000
FedEx	Чистий продаж: 27 мільярдів 349 мільйонів доларів Кількість працівників: 110 000
Nippon Express	Чистий продаж: 19 мільярдів 953 мільйони доларів Кількість працівників: 32 094
XPO Logistics	Чистий продаж: 12 мільярдів 114 мільйонів доларів Кількість працівників: 100 000
DSV	Чистий продаж: 14 мільярдів 355 мільйонів доларів Кількість працівників: 55000
United Parcel Service (UPS)	Чистий продаж: 9 мільярдів 302 мільйони доларів Кількість працівників: 481 000
C. H. Robinson	Чистий продаж: 14 мільярдів 630 мільйонів доларів Кількість працівників: 15 262
CEVA Logistics	Чистий продаж: 7 мільярдів 124 мільйони доларів Кількість працівників: 110 000
Sinotrans	Чистий продаж: 11 мільярдів 200 мільйонів доларів Кількість працівників: 23 971

Джерело: складено автором за даними [40]

Щоправда, слід мати на увазі, що все це відбувалося винятково тоді, коли працював зерновий коридор, отже це суто технічним моментом.

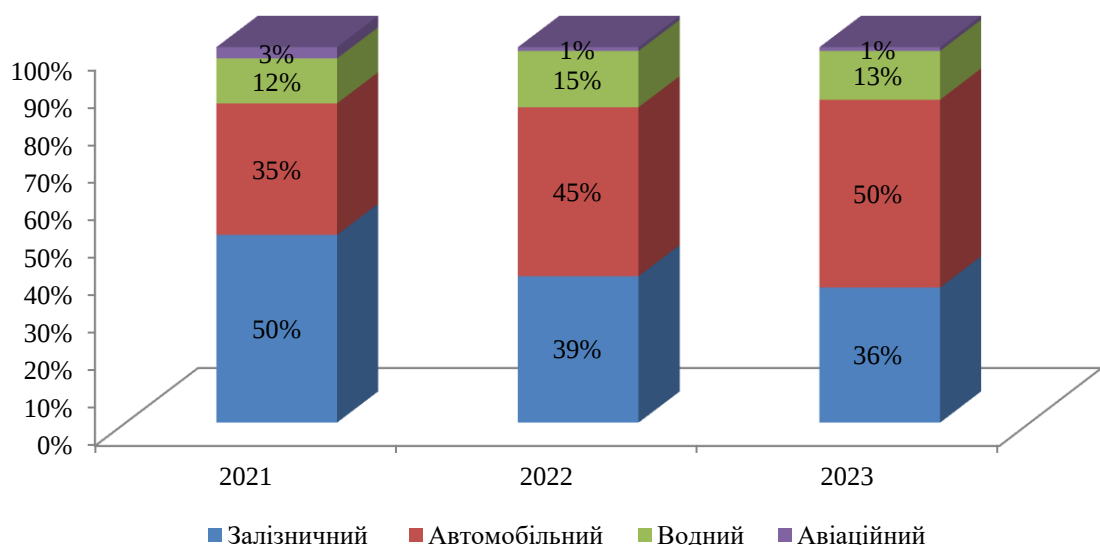


Рисунок 2.3 – Динаміка логістичного ринку України

Джерело: складено автором за даними [42]

Розглянемо більш детально одну з найбільших логістичних компаній світу «Federal Express» (FedEx). FedEx Corporation (Federal Express) — це американська логістична та транспортна корпорація зі штаб-квартирою в місті Мемфіс, штат Теннессі (США). Головний офіс виконує стратегічні, адміністративні та фінансові функції управління всією корпорацією. Детальна організаційна структура представлено на рисунку 2.4. також організаційні напрямки представлено у додатку Б.

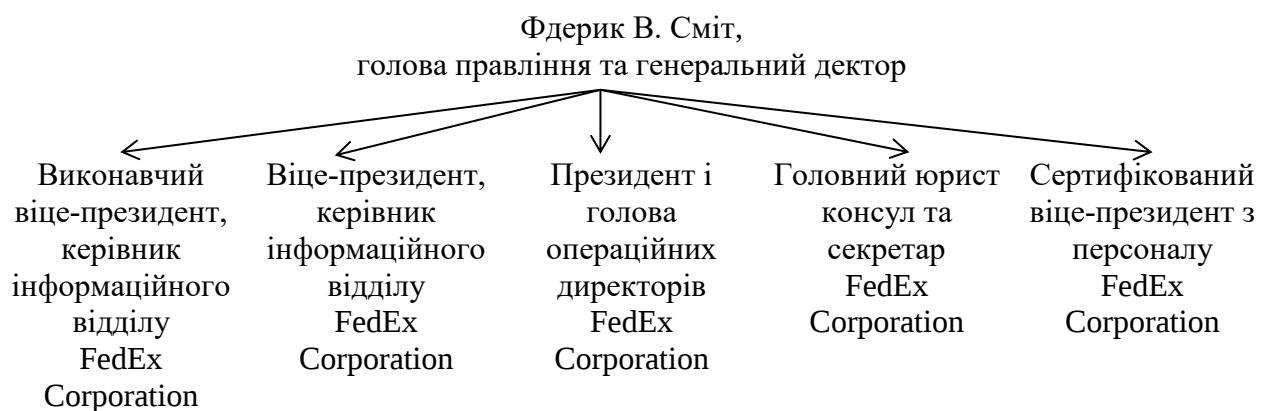


Рисунок 2.4 – Організаційна структура FedEx Corporation

Джерело: складено автором за даними [42]

Корпорація пройшла складний історичний шлях розвитку, так в 1971 році ця корпорація була створена під керівництвом Фредеріка Сміта, у США, штат Теннессі (місто Мемфіс), далі компанія почала відкривати філії у Азії та Європі та активно залучати технічні можливості для швидкого та ефективного відстеження посилок. У 2000 році корпорація почала активно створювати дочірні підрозділи, такі як FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Freight і сьогодні ця корпорація представляє собою глобальну мережу з представництвами у 220 філіях з наданням найсучаснішого сервісу послуг (рис.2.5).

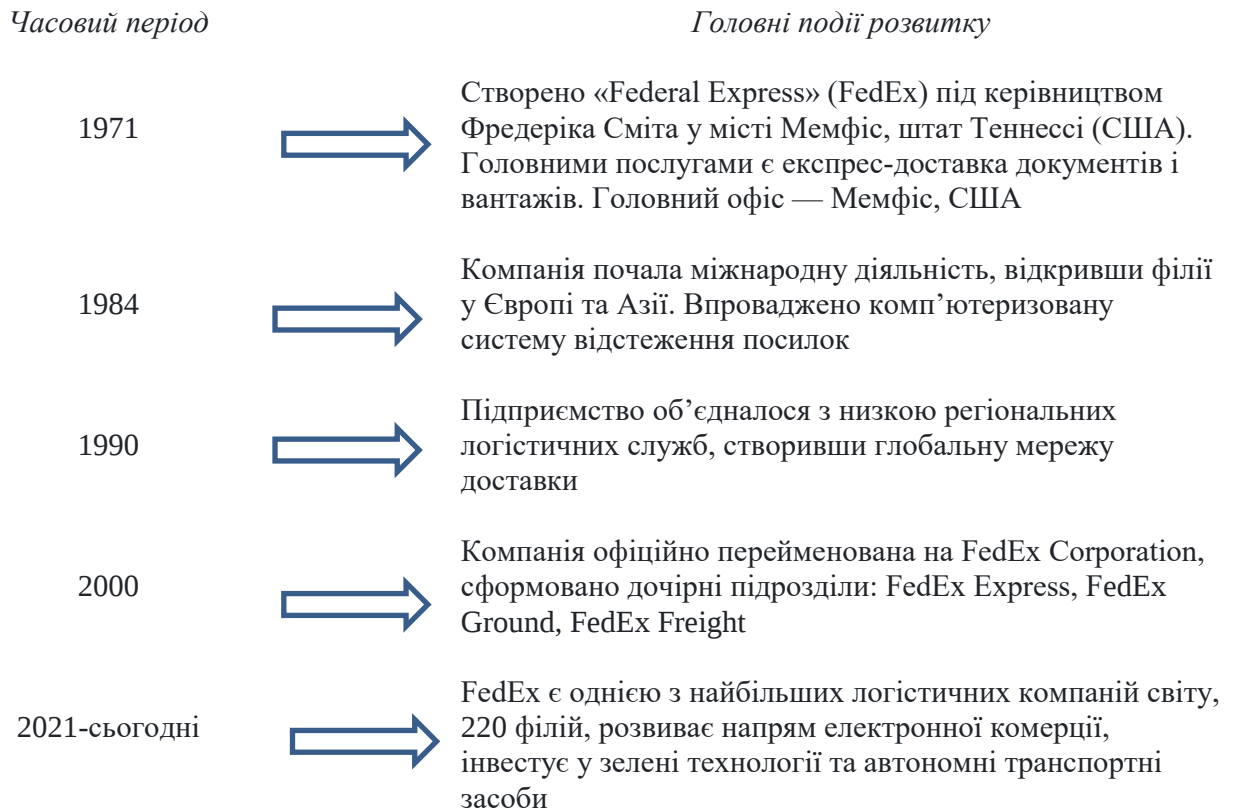


Рисунок 2.5 – Головні етапи розвитку FedEx Corporation

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Організаційна структура FedEx має дивізіональну структуру, тобто компанія поділена на кілька великих операційних компаній, кожен із яких відповідає за певний напрям діяльності [43].

Основні підрозділи FedEx:

1. FedEx Express — найстаріший і найбільший підрозділ, займається міжнародними авіаперевезеннями. Штаб-квартира: Мемфіс, Теннессі, США. Має власний авіапарк (понад 650 літаків) і численні регіональні хаби (Європа, Азія, Близький Схід).

2. FedEx Ground — спеціалізується на наземних перевезеннях у Північній Америці (штаб-квартира: Піттсбург, Пенсильванія). Працює через мережу незалежних операторів доставки.

3. FedEx Freight — вантажні перевезення (менше ніж вантажна фура — LTL). Штаб-квартира: Мемфіс, Теннессі. Орієнтована на бізнес-клієнтів у США, Канаді та Мексиці.

4. FedEx Services — відповідає за маркетинг, інформаційні технології, клієнтську підтримку, аналітику. Центри розташовані в Мемфісі, Орландо, Далласі та інших містах.

5. FedEx Office — мережа копі-центрів і точок обслуговування клієнтів. Надає послуги друку, пакування, оформлення відправлень.

6. FedEx Logistics — управління міжнародними ланцюгами постачання, митне оформлення, морські та залізничні перевезення (штаб-квартира: Мемфіс, Теннессі).

Отже, FedEx має тисячі філіалів і представництв у всьому світі, серед яких: Європа — головний європейський хаб розташований у м. Париж (аеропорт Шарль де Голль); Азія — регіональний центр у м. Гуанчжоу (Китай) та Сінгапурі; Латинська Америка — регіональний офіс у Маямі (США); Канада — центральний офіс у м. Міссіссага (Онтаріо); Україна — представництва FedEx працюють через партнерів (наприклад, “Міст Експрес”, “Нова Пошта Глобал”), що здійснюють доставку міжнародних посилок [51].

Серед головних логістичних послуг FedEx це:

- міжнародні та внутрішні експрес-доставки: авіап перевезення документів, посилок і вантажів у понад 220 країн світу, послуги експрес-доставки «від дверей до дверей» (door-to-door).

- наземні перевезення (Ground Shipping) це доставка великогабаритних і стандартних посилок у межах США, Канади та Мексики.

- вантажні перевезення (Freight) це доставка вантажів, що не потребують цілої вантажівки (LTL — less than truckload), оптимізація маршрутів і консолідація вантажів для зменшення витрат клієнта;

-складська логістика (Warehouse & Fulfillment) це зберігання товарів на регіональних складах FedEx у різних країнах, облік запасів, пакування, сортування та підготовка до відправлення, підтримка електронної комерції (e-commerce fulfillment);

-митно-брокерські послуги (Customs Brokerage) це оформлення експортно-імпоротної документації, сплата митних зборів і податків від імені клієнта, консультації щодо міжнародного законодавства;

-логістика для бізнесу (Supply Chain Solutions) це комплексне управління ланцюгами постачання для великих компаній, оптимізація маршрутів, зменшення витрат і часу транспортування, IT-рішення для відстеження і планування постачань у реальному часі;

-спеціалізовані перевезення, це медичні та фармацевтичні вантажі (контроль температури, швидка доставка), високотехнологічна техніка, документи, цінні вантажі. Аналіз динаміки розвитку представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники діяльності FedEx

Показник	2020 рік	2021рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий прибуток (млрд \$)	1,29	5,23	3,83	3,97	4,33
Загальна заборгованість	50,3	54,9	60,1	61,0	59,4
Коефіцієнт EV/EBITDA %	7,9	8,1	8,4	8,2	7,8
EBITDA (за повний період)	6,47	9,77	10,49	9,21	10,00

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Відповідно до наведених даних у таблиці: прибуток FedEx різко зріс у 2021 р. після пандемії (з 1,29 до 5,23 млрд \$), потім стабілізувався на рівні 4

млрд \$. Показник EBITDA зросла на понад 50% за п'ять років — компанія стала ефективнішою в операційній діяльності. Коефіцієнт EV/EBITDA коливається в межах 7,8–8,4 — це типовий рівень для логістичних корпорацій, тобто ринкова оцінка стабільна. Головні напрямки логістичних витрат FedEx за період 2020 – 2024 роки представлено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Логістичні витрати FedEx

Показник (млрд дол. США)	2020	2021	2022	2023	2024
Заробітна плата	25,031	30,173	32,058	31,019	30,961
Аутсорсинг перевезень	17,466	21,674	24,118	21,790	21,790
Оренда та плата за посадку літака	3,712	4,155	4,712	4,738	4,571
Паливо	3,156	2,882	5,115	5,909	4,710
Технічне обслуговування та ремонт	2,893	3,328	3,372	3,357	3,291
Амортизація та знос	3,615	3,793	3,970	4,176	4,287
Загальні операційні витрати	66,800	78,102	87,267	85,243	82,134

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

FedEx активно впроваджує кілька стратегій для зниження логістичних витрат. Однією з основних стратегій є програма DRIVE, загальнокорпоративна ініціатива трансформації, яка спрямована на досягнення скорочення витрат на 4 мільярди доларів до 2026 року (рис.2.6).

Програма DRIVE спрямована на досягнення значної фінансової економії. Спочатку FedEx прогнозувала, що до 2025 фінансового року щорічно скоротить структурні витрати на понад 4 мільярди доларів [43]. Ця економія розподілена по різних сегментах: приблизно 1,4 мільярда доларів для FedEx Express, 1,1 мільярда доларів для FedEx Ground та 1,5 мільярда доларів у вигляді спільних та розподілених витрат. Більш детальні дані з заходу DRIVE Investor Event у квітні 2023 року показали економію в розмірі 1,2 мільярда доларів у наземній мережі, 1,3 мільярда доларів у повітряній мережі та міжнародних перевезеннях, а також 1,5 мільярда доларів у загальних та адміністративних витратах. До кінця 2025 фінансового року

керівники оголосили програму скорочення витрат на 4 мільярди доларів успішною, досягнувши своїх цільових показників структурної економії [44].

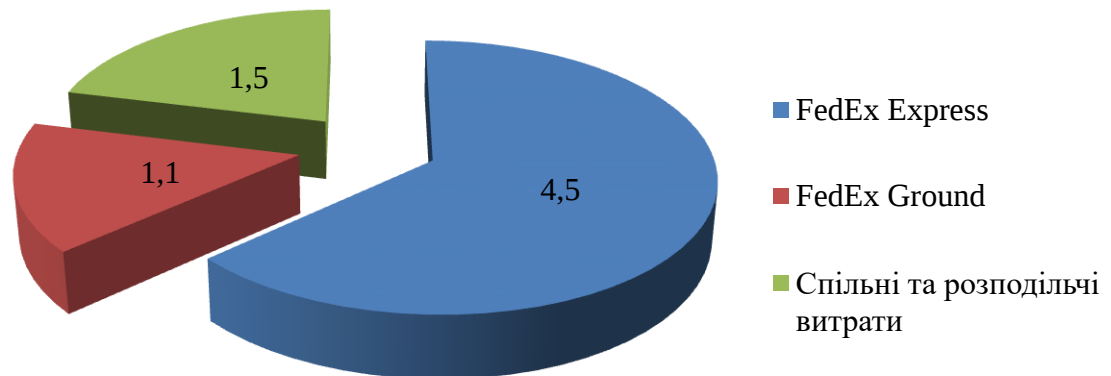


Рисунок 2.6 – Скорочення логістичних витрат за програмою DRIVE FedEx Corporation 2023-2025 рр. (млрд. дол.)

Джерело: складено автором за даними [43]

Програма DRIVE зосереджена на кількох ключових напрямках:

Оптимізація місцевого бізнесу та операцій з отримання та доставки: це включає покращення планування маршрутів та управління персоналом, використання аналітики даних для підвищення ефективності та зниження витрат [55].

Оптимізація автомобільних перевезень: FedEx оцінює, як оптимізувати планування вантажних перевезень у своїй європейській автомобільній мережі, яка охоплює як кур'єрські послуги, так і автомобільні вантажні перевезення. Мета полягає в тому, щоб знайти синергію між цими мережами, щоб забезпечити більшу цінність для клієнтів.

Адаптація повітряних операцій: Компанія адаптує розмір свого авіапарку до поточних ринкових умов, модернізує, переміщує та скорочує свій авіаційний бізнес у всьому світі з акцентом на сталий розвиток. Це

включає поступове виведення зі служби старих літаків MD-10, щоб зосередитися на більш економічному та екологічно чистому флоті. Зберігаючи власний флот, FedEx також використовуватиме чартерні та комерційні рейси для певних логістичних потреб [56].

2.3. Проблеми зниження логістичних витрат українськими підприємствами

Переваги зниження логістичних витрат є багатограними та безпосередньо впливають на операційну силу бізнесу та його адаптивність до ринку. Підвищення ефективності є значною перевагою. Налаштування операцій та скорочення відходів призводить до більшої кількості виконаної роботи. Це означає, що підприємства можуть робити більше з меншими витратами, досягаючи вищих результатів з тими ж або меншими ресурсами. Ефективні логістичні операції характеризуються швидшим часом виконання замовлень, зменшенням кількості помилок та ефективнішим використанням ресурсів, що покращує роботу всього бізнесу [57].

Ще однією перевагою є збільшення простору для маневру. У непередбачуваній економіці компанії можуть дозволити собі різко змінити ситуацію, якщо вони не прив'язані до конкретних постачальників або відправників. Гнучкість – це секретна зброя на ринку, який коливається в попиті та пропозиції. Ця гнучкість особливо цінна в умовах глобальної економіки, де ринкові умови можуть швидко змінюватися через такі фактори, як геополітичні події, економічні зрушення або навіть стихійні лиха. Маючи різноманітний спектр логістичних варіантів, підприємства можуть адаптуватися за потреби, знаходячи альтернативні джерела або маршрути для підтримки руху свого ланцюга поставок. Нарешті, підвищення стійкості є вирішальною перевагою зниження логістичних витрат. Завдяки ретельному

розробленню резервних планів та розподілу ризиків, компанії захищають себе від збоїв у своїх ланцюгах поставок.. Зводиться до здатності компанії відновлюватися після будь-якої непередбаченої події – будь то незначні чи монументальні, локальні збої чи колосальні світові дилеми; вони мають все необхідне для швидкого відновлення та негайного відновлення діяльності. Зниження логістичних витрат – це не просто фінансова стратегія, а комплексний підхід до побудови більш ефективного, гнучкого та стійкого бізнесу [59].

Беручи до уваги складні економічні, політичні та військові виклики сьогодення для України, слід підкреслити що загальні обсяги логістичної діяльності залежать від багатьох факторів, серед яких активність всіх учасників логістичного ринку, стану зовнішньої та внутрішньої торгівлі, динаміки обсягів перевезень (вантажних перевезень) за період 2018-2024 роки наведена на рис. 2.7.

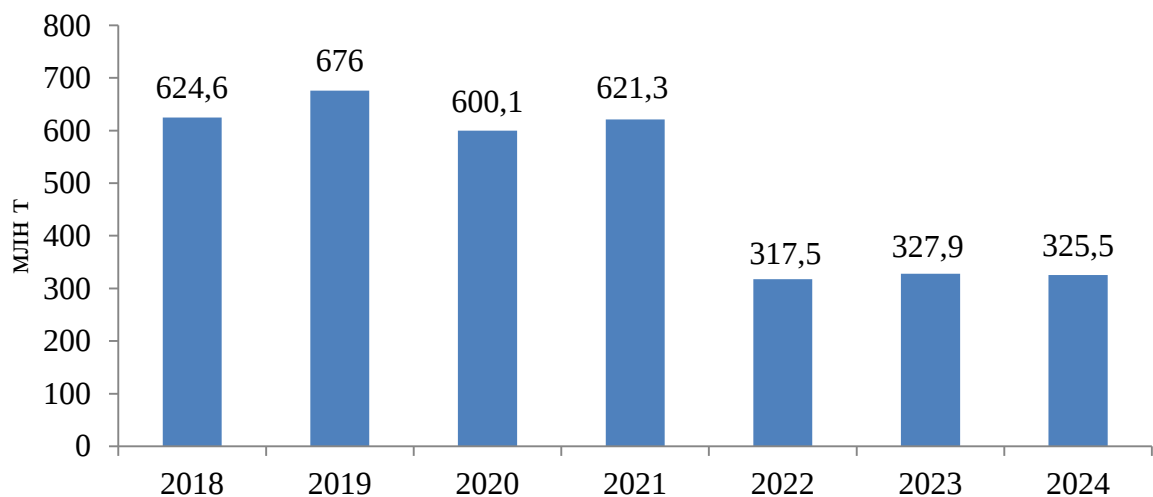


Рисунок 2.7 – Обсяги вантажних перевезень України 2018-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [43]

За офіційними статистичними даними [45], на ринку логістичних послуг України на 2024 рік спостерігається не значне збільшення

вантажообігу практично по всіх головних видах транспортних логістичних зв'язків, винятком залишається авіаційний вид транспорту (рис. 2.8).

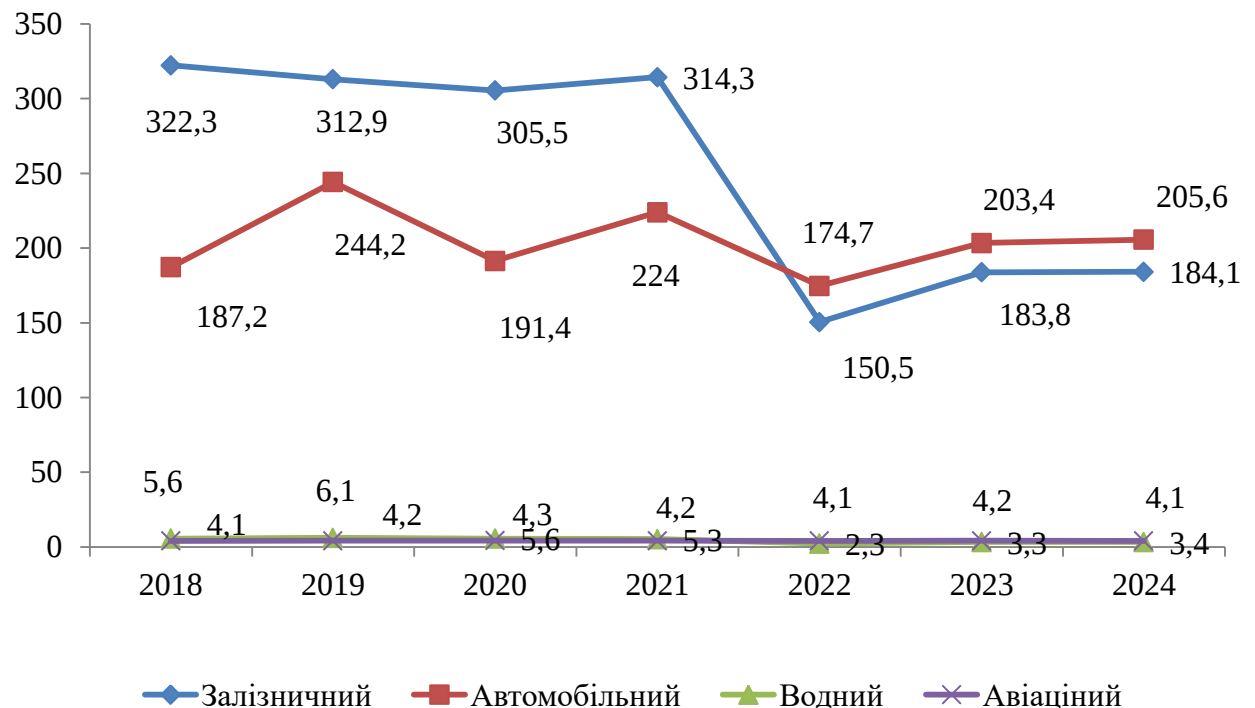


Рисунок 2.8 – Динаміка вантажних перевезень основними вилами транспорту України 2018-2024 рр. (млн. т)

Джерело: складено автором за даними [45]

Для більш предметного аналізу управління логістичних витрат розглянемо ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020", ЄДРПОУ 44030275, засновники підприємства Стельникович Анатолій Маркович та Білик Павло Олексійович, з відповідним розподілом статутного капіталу по засновниках 38091022,90 грн (85%) та 6721945,22 грн (15%) [46, 47]. До головних видів діяльності підприємства відносяться виготовлення виробів із бетону для будівництва, надання в оренду автомобілів та легкових автотранспортних засобів, Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів та інше [59].

ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020" розпочала свою діяльність у 2020 році у напрямку виробничої діяльності, транспортування матеріальних і транспортних цінностей та надання послуг з перевезення негабаритних вантажів. За результатами основної діяльності підприємство отримало збитки та керівництвом було прийнято рішення щодо аналізу витрат з метою прийняття рішень щодо подальшої діяльності підприємства [62].

Автопарк компанії складається з 15 одиниць, це 8 вантажних транспортних засобів та 7 одиниць спецтехніки. Всі транспортні засоби застраховані відповідними системами КАСКО, CAD та CMR.

Економіко-політичний стан та військові дії та території країни зруйнували більшість планів щодо розвитку та внесли величезні зміни до логістичних маршрутів підприємств. Це не оминуло і ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020".

Отже, витрати підприємства на здійснення страхування одиниці транспорту на рік становлять 41,8 тис. грн. за полісом КАСКО, 11,6 тис. грн. за полісом CAD та 3,4 тис. грн. за рейс складають страхування вантажу під час перевезення [63].

Таким чином сума постійних логістичних витрат складає 143,4 тис. грн (41,8*11,6*90,0=143 тис. грн.)

Витрати палива за один рейс завантаженої машини складають 33,5 л та 100 км., середня довжина маршруту 3420 км., таким чином прямі витрати (без урахування амортизації):

$$\sum \text{прямі логістичні витрати за рейс} = 34,2 \times 33,5 \times 54 = 61,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum \text{прямі логістичні витрати за рік} = 61,9 \times 26 + 143,4 = 1752,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum \text{прямі логістичні витрати (2021 рік)} = 1752,8 \times 8 = 14022,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum \text{прямі логістичні витрати (2022 рік)} = 1752,8 \times 10 = 17528,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum \text{прямі логістичні витрати (2023 рік)} = 1752,8 \times 11 = 19280,8 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність логістичної системи розраховується як відношення одержаного прибутку до одиниці понесених логістичних витрат:

$$P_{(2021 \text{ рік})} = 21907 / 14022,4 = 1,56$$

$$P_{(2022 \text{ рік})} = 21324 / 17528,0 = 1,23$$

$$P_{(2023 \text{ рік})} = 25687 / 19280,8 = 1,34$$

Також, відповідно до умов страхування КАСКО (41,8 тис.грн) непродуктивні витрати при логістичній діяльності (НЛВ) щоденного простою однієї одиниці транспорту для ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020" складає 114,52 грн.

$$\text{НЛВ}_{(2021 \text{ рік})} = 8 \times 114,52 = 916,16 \text{ грн.}$$

$$\text{НЛВ}_{(2022 \text{ рік})} = 10 \times 114,52 = 1145,20 \text{ грн.}$$

$$\text{НЛВ}_{(2023 \text{ рік})} = 11 \times 114,52 = 1259,72 \text{ грн}$$

Коефіцієнт фінансової рентабельності, активів і капіталу:

$$R_{(2021 \text{ рік})} = -2337,9 / -5215,3 = 0,45$$

$$R_{(2022 \text{ рік})} = 2,6 / -2170 = 0,001$$

$$R_{(2023 \text{ рік})} = -11514,8 / -3341,8 = 3,45$$

$$RK_{(2021 \text{ рік})} = -2337,9 / 41987,4 = -0,06$$

$$RK_{(2022 \text{ рік})} = 2,6 / (29197 + 41987,4) / 2 = 0,00006$$

$$RK_{(2023 \text{ рік})} = -11514,8 / (40711,8 + 29197) / 2 = -0,32$$

Враховуючи результати проведеного аналізу та порівнюючи загальну характеристику рентабельності від інших видів діяльності можна зробити висновки що логістична діяльність є тим раціональним напрямом який потрібно розвивати та посилювати, оскільки інші напрями діяльності компанії є збитковими [66].

Для конструктивного погляду на подальший розвиток компанії побудовано SWOD – аналіз діяльності ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020" (табл.2.5)

Загальний стан української логістики станом на 26 жовтня 2025 року характеризується значною адаптацією та стійкістю в умовах триваючого

конфлікту, що позначається зміщенням до західних торговельних шляхів, підвищеною залежністю від мультимодальних перевезень та постійними викликами, пов'язаними з пошкодженням інфраструктури, тарифами та ризиками для безпеки [48, 49].

Таблиця 2.5 – SWOD – аналіз діяльності ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020"

Сильні сторони - високий рівень якості надання послуг; - відповідальне ставлення щодо роботи з контрагентами; - доступний рівень цін щодо послуг; - наявність власної території .	Слабкі сторони - автопарк недостатньої кількості; - відсутність висококваліфікованого персоналу; - неефективний розподіл витрат; - неефективний рівень логістичних послуг.
Можливості - доступ до Європейських ринків; - збільшення обсягів перевезення; - оновлення головного складу автопарку; - передача в довгострокову та короткострокову оренду складські приміщення.	Загрози - нестабільна політична та економічна ситуація в країні, військовий стан країни; - високий рівень конкурентоспроможності; - високий рівень ціни на паливні та маслині матеріали.

Джерело: складено автором за даними [46, 47]

Прогнозується, що ринок, оцінений у 15,14 млрд доларів США у 2025 році, досягне 16,23 млрд доларів США до 2030 року, що свідчить про стримане, але стабільне зростання.

Висновки до розділу 2

За результатами проаналізованих даних у другому розділі можна підкреслити - зменшення логістичних витрат це не просто економність; це більше схоже на комплексне тренування в спортзалі для бізнесу, що підвищує продуктивність і забезпечує сталий розвиток — загальний оздоровчий режим для довгострокової фінансової стабільності. Зменшення логістичних витрат — це не просто стратегія для того, щоб заховати більше грошей у сейфі. Швидше, це потужний механізм для збільшення доходів, випередження конкурентів, підтримки посмішок клієнтів і зменшення впливу бізнесу на навколишнє середовище — ключовий крок для збереження актуальності в нашу екологічну епоху.

Досліджено вплив ризиків на ланцюг постачання на глобальному рівні, серед ризиків було розглянуто екологічний ризик, операційний ризик, фінансовий ризик, геополітичний ризик, ризик дисбалансу попиту та пропозиції. Виділено як саме впливає ризик на внутрішній показник «своєчасність», який є одним з показників логістичного рейтингу діяльності. Досліджено найбільші компанії світу які надають логістичні послуги, загальну динаміку логістичного ринку України через зміни таких видів транспорту як залізничний, автомобільний, водний та авіаційний за 2021 – 2023 роки. Детально проаналізовано господарську діяльність міжнародної логістичної компанії «FedEx Corporation» та ТОВ «ТЕХБУДТРАНС 2020» щодо головних історичних етапів створення та розвитку, динаміки головних фінансових показників діяльності які наглядно демонструють тенденції розвитку або складнощів. Проаналізовано логістичні витрати ТОВ «ТЕХБУДТРАНС 2020» та виділено головні проблемні ділянки діяльності підприємства та вплив витратної частини підприємства на подальший логістичний розвиток досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ФІРМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1 Особливості впровадження стратегій оптимізації логістичних витрат у міжнародному бізнесі

В сьогоденних умовах розвитку економіки представники малого бізнесу конкурують з гігантами електронної комерції, щоб задовольнити мінливі очікування клієнтів та отримувати товари будь-де, будь-коли та якомога швидше й економічно ефективніше. Намагаючись залишатися конкурентоспроможними, багато компаній витрачають надмірні кошти на логістику та втрачають потенційні можливості для економії коштів [67].

Важливо розуміти поточні витрати та середні показники по галузі, перш ніж визначати ефективність та сфери для покращення чи економії коштів, аналізувати весь ланцюг поставок від початку до кінця, починаючи з транспортування як найбільшого фактора витрат, а також займатися оптимізацією запасів та управління робочою силою [50].

Отже, оптимізація логістичних витрат – це процес виявлення, аналізу та скорочення непотрібних витрат у всіх сферах операцій ланцюга поставок без шкоди для якості обслуговування. Вона включає оцінку всіх основних факторів витрат, включаючи транспортування, складське зберігання, запаси та робочу силу, а також впровадження стратегій на основі даних для підвищення ефективності всієї логістичної мережі. Компанії часто можуть досягти річної економії близько 10-20 відсотків, одночасно покращуючи ефективність доставки [69].

Підприємства можуть визначити можливості для економії коштів, провівши комплексний аудит логістичних витрат. Відстежуйте всі процеси ланцюга поставок та аналізуйте транспортні витрати, одночасно порівнюючи витрати з галузевими нормами. Інструменти аналітики в режимі реального

часу можуть допомогти виявити приховані витрати, такі як неефективні маршрути, непотрібні збори за прискорену доставку або надмірні витрати на перевезення.

Розуміння основних факторів витрат, пов'язаних зі зберіганням, розподілом та транспортуванням продукції, є життєво важливим, особливо враховуючи, що витрати на бізнес-логістику продовжують зростати. Очевидно, що транспортні витрати стають проблемою для сучасного ланцюга поставок. Хоча деякі зовнішні фактори можуть бути неконтрольованими, наприклад, тарифи, додаткові збори перевізників тощо, існують інші способи оптимізації витрат на логістику для збільшення прибутковості [50, 69].

Існує кілька стратегій оптимізації логістичних витрат [70]:

1. Оптимізація транспортування.

Починаючи з транспортування, спеціалісти логістичного напрямку рекомендують такі стратегії зниження витрат:

При нормальних ринкових умов стратегічне постачання може забезпечити економію від 3% до 15%, залежно від способу перевезення та інших змінних у профілі відправника.

Для відправників, які більше орієнтовані на вантажні перевезення, необхідно переглядати систему управління транспортом (TMS), щоб скористатися наступними можливостями:

- перехід від історично статичних маршрутних інструкцій до більш динамічних, що дозволить заощадити від 2% до 5%;

- оптимізація для таких речей, як консолідація відправлень менш ніж завантажених вантажів, збільшення завантаження вантажівкою та багатозупинкових завантажень, що дозволить зменшити витрати на 5-20%;

- використання пунктів пулу перевізників, що дозволить зменшити витрати на посилки та традиційні LTL, що дозволить заощадити від 2% до 6% відсотків;

-перехід вантажівкою на інтермодальні перевезення, де дозволяє час транзиту, що дозволить заощадити від 5% до 10%;

-зменшення неправомірних витрат та витоку стратегічних ресурсів.

Для відправників, які перевозять багато посилок, застосовується наступне [73]:

-використання аудиту вантажів та заявок на оплату;

-кількісна оцінка витрат на «останній милі», щоб забезпечити відсутність негативного впливу на прибутковість замовлення;

-огляд можливостей оптимізації режиму та рівня обслуговування.

Згідно зі звітом журналу «Журнал комерції» [51], компанії, які стратегічно укладають договори перевізників, досягли середнього зниження транспортних витрат на 10–20 % (рис.3.1).

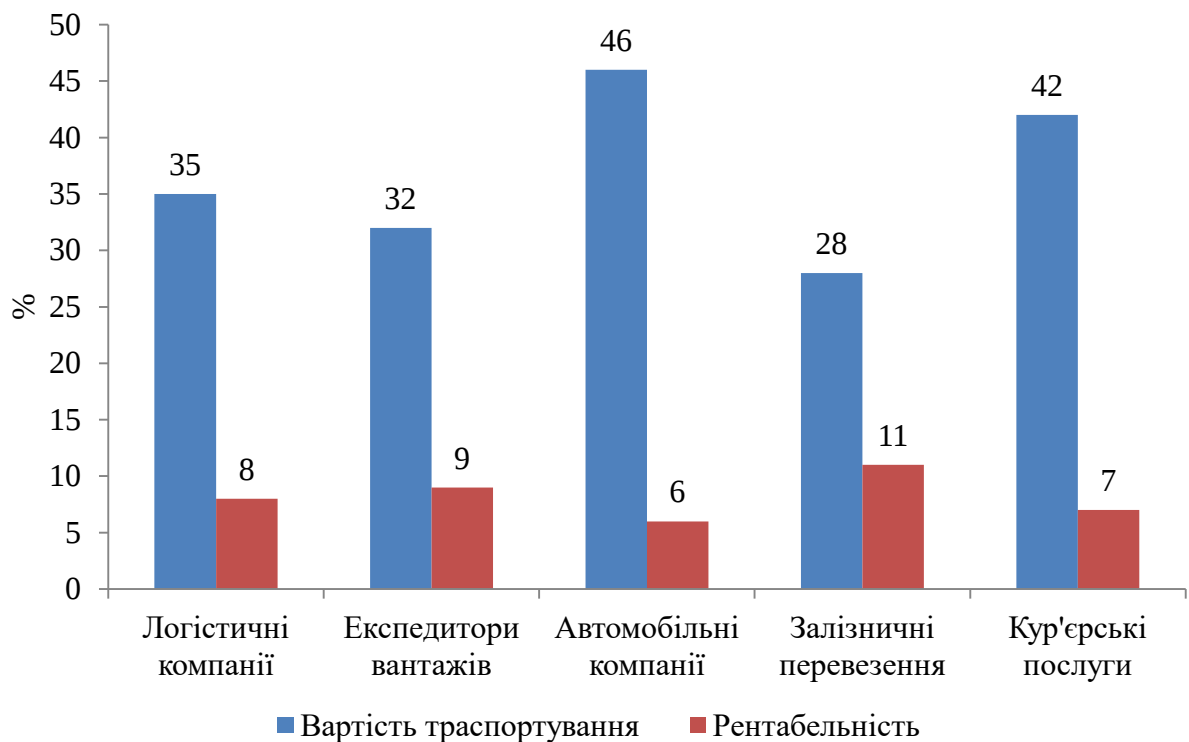


Рисунок 3.1 – Вплив транспортних витрат на прибутковість

Джерело: складено автором за даними [51]

2. Зменшення витрат на зберігання запасів.

Використання інструментів прогнозування попиту може запобігти перевантаженню запасів та зменшити плату за зберігання. Зниження витрат, пов'язаних зі зберіганням надлишкових запасів, пропонує значну економію.

Наступні стратегії можуть допомогти зменшити витрати на зберігання запасів [78]:

-оптимізація управління замовленнями. Впровадження автоматизованих систем обробки замовлень може зменшити витрати на оплату праці та кількість помилок, що виникають вручну. Наприклад, впровадження або оновлення програмного забезпечення для управління замовленнями може забезпечити економію від 2% до 10% та надати такі переваги, як перегляд запасів у режимі реального часу, визначення найкращого методу доставки на основі стану запасів (наприклад, доставка з платформи магазину, дропшипінг постачальника або виконання замовлень з найближчого розподільчого центру на основі бажаного рівня обслуговування та вартості доставки), мінімізація розділених замовлень, що збільшує загальні витрати на доставку та знижує прибутковість, ефективна обробка повернень.

3. Покращення управління складом.

Впровадження або модернізація системи управління складом пропонує економію близько 10%-15%.

Переваги включають:

-прозорість запасів для підвищення рівня виконання замовлень та зменшення кількості замовлень;

-оптимізація завдань, що призводить до мінімізації виконання замовлень завдяки вбудованим функціям, таким як чергування завдань, управління робочою силою та алгоритми розподілу, для оптимізації пріоритету замовлень, скорочення поїздок та призначення потрібної особи до потрібного завдання у потрібний час;

- інтеграція стандартів з автоматизацією, системами виконання складських операцій та системами управління складом;

- інтеграція з системами управління транспортом для покращення управління відвантаженнями та обслуговування клієнтів;

- відстеження продукції для потенційного відкликання продукції за такими атрибутами, як номери партії, партії та серійні номери.

4.Покращення використання робочої сили.

Перехресне навчання співробітників та використання робототехніки або систем автоматичного управління робочою силою для частих, повторюваних завдань може максимізувати продуктивність. Системи управління робочою силою забезпечують економію від 10% до 15% на додаток до впровадження WMS та переваг, таких як:

- можливість проводити сценарії планування робочої сили на основі прогнозованих обсягів та минулих даних для досягнення результатів;

- очікуваний час для отримання інформації, доступної до виконання завдання, що дає працівникам щоденні цілі;

- механізми звітності майже в режимі реального часу, що дозволяють негайно вживати коригувальних заходів або перерозподіляти ресурси протягом дня.

Саме це є основа для стимулювання або змінної оплати праці для співробітників, які перевищують щоденні та тижневі виробничі цілі [50, 77].

Отже, оскільки світова торгівля розширюється, а ланцюги поставок стають дедалі складнішими, ефективне управління транспортними витратами стає вкрай необхідним для бізнесу, щоб залишатися конкурентоспроможним. Однак на горизонті з'являється кілька викликів. Наприклад, технологічний прогрес створить як можливості, так і виклики. Хоча такі інновації, як автономні транспортні засоби та блокчейн, пропонують потенційне підвищення ефективності транспортної логістики, впровадження та інтеграція цих технологій вимагають значних капіталовкладень та експертизи. Так само, зміна вподобань споживачів та динаміка ринку

вимагають гнучких стратегій ланцюгів поставок. Зі зростанням електронної комерції та попиту на швидшу доставку, підприємства повинні адаптувати свої транспортні мережі до потреб клієнтів, що змінюються. Невиконання цього може призвести до втрати продажів та пошкодження репутації [80].

3.2. Перспективи вдосконалення управління логістичними витратами фірми

Для ефективнішого розміщення продукції підприємства можуть використовувати спеціальні програми для розрахунку розмірів та ваги товарів, щоб допомогти керувати завантаженням у контейнери, вантажівки або піддони відповідно до транспортного циклу. Окрім цього, бізнес повинен усвідомити важливість своєчасної доставки, правильної кількості та якості товарів.

Наразі жорстка конкурентна практика ведення бізнесу не може забезпечити безперебійну роботу бізнесу. Тому, окрім того, що підприємці промислового бізнесу повинні створювати логістичну систему з постачальниками сировини, вони також повинні зосередитися на побудові співпраці між підприємцями, які є конкурентами в одній галузі. Такий міцний зв'язок і мережа призведуть до створення логістичної системи, заснованої на концепції економіки спільного використання, для зниження логістичних витрат, наприклад, шляхом спільного використання простору на складах, допомоги в транспортуванні товарів, що прямують одним маршрутом тощо. Створення співпраці між підприємцями може призвести до нових ділових відносин у формі кооперації, що призведе до подальшого розширення ринку [81, 83].

Системне зниження логістичних витрат має починатися як з короткострокового, так і з довгострокового стратегічного планування, яке

буде використовуватися для управління операціями, забезпечення достатніх ресурсів, а також пошуку належних методів управління. Постійний моніторинг та оцінка також дуже важливі та не можуть бути ігноровані. Підприємці повинні пам'ятати під час планування, що необхідно враховувати взаємозв'язок між ланцюгами поставок з точки зору вантажних перевезень, зберігання запасів та управління ними. Сучасні інструменти та технології повинні бути забезпечені для сприяння своєчасному прийняттю рішень, які завжди спираються на точну та актуальну інформацію, щоб завжди встигати за змінами в ситуації.

Розвиток технологій відіграє дуже важливу роль у розвитку логістичної роботи в промисловому бізнесі. У найближчому майбутньому, безумовно, буде видно зростання промисловості з передовими технологіями у виробничих процесах. Тому, люди, залучені як у приватному, так і в державному секторах, повинні розробляти політику та сприяти розвитку логістики, щоб підтримувати зростання промисловості з гармонійним управлінням логістикою. Для зниження витрат на запаси слід забезпечити зв'язок інформаційних потоків, прогнозування попиту та автоматизоване управління складом за допомогою програмної системи [84].

Крім того, рекомендується використовувати сучасні роботизовані технології, щоб підвищити ефективність логістичної роботи та відповідати вимогам суспільства, що переходить у цифрову економіку. Очікується, що всі ці пропозиції призведуть до здатності до національної та глобальної конкуренції.

Розмір ринку вантажних перевезень та логістики в Україні оцінюється в 15,14 млрд доларів США у 2025 році та, як очікується, досягне 16,23 млрд доларів США до 2030 року, зі середньорічним темпом зростання 1,39% протягом прогнозованого періоду (рис.3.2).

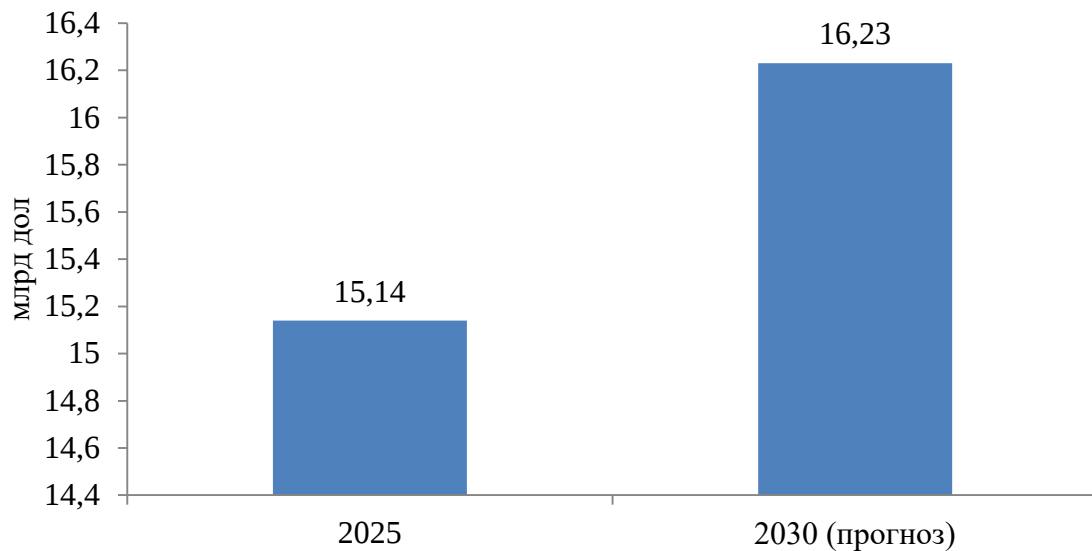


Рисунок 3.2 – Розмір ринку вантажних перевезень та логістики в Україні

Джерело: складено автором за даними [52]

За офіційними аналітичними даними, очікується, що наприкінці 2025 року прямі логістичні витрати зростуть через такі фактори, як нестача робочої сили, зростання цін на паливо та проблеми з ланцюгом поставок. Нестача робочої сили, особливо в таких сферах, як водії та складські працівники, продовжуватиме стимулювати зростання заробітної плати, збільшуючи загальні логістичні витрати. Автоматизація може допомогти пом'якшити це, але вона вимагає значних початкових інвестицій [64].

Водночас транспортні витрати зростатимуть через вищі ціни на енергоносії, зумовлені геополітичною напруженістю та екологічними нормами. Використання логістичного програмного забезпечення для автоматизації, відстеження в режимі реального часу та оптимізації маршрутів може знизити витрати, але пов'язане з початковими витратами на налаштування. Крім того, транскордонна логістика може стати дорожчою через зміни в нормативних актах, що спонукатиме компанії більше покладатися на регіональні логістичні центри.

Ришійні сили зростання логістичних витрат є системними та однаково вплинуть на кожен бренд електронної комерції та операційного 3PL-провайдера або перевізника. Зростання витрат на робочу силу на складі є ключовим елементом зростання витрат на складі та виконання замовлень, при цьому річне зростання заробітної плати перевищує 20% за останні два роки в США. З 2000 по 2015 рік цей показник зріс з 5% до 10%. Подібні тенденції можна спостерігати також по всій Європі. Наприклад, мінімальна заробітна плата зросла в Німеччині, а загальний дефіцит робочої сили на складі збільшує ставки робочої сили [61].

Витрати на робочу силу на складі повинні головним чином впливати на ставки обробки, включаючи вхідні, комплектування та пакування, обробку повернень тощо. Тому високий рівень автоматизації внутрішньої логістики буде ключовим. Очікується, що тарифи на зберігання будуть стабільнішими. Багато компаній, що працюють у сфері 3PL та електронної комерції, інвестували в складські приміщення протягом останніх років, які зараз, враховуючи нещодавнє уповільнення ринку, доступні за хорошими цінами.

Збільшення витрат на енергоносії також чинить тиск на витрати на складування та виконання замовлень через витрати на такі основні товари, як освітлення, контроль температури, автоматизація внутрішньої логістики та подібні засоби. Крім того, витрати на ресурси, такі як деревина для піддонів або папір для коробок та наповнювачів, вже значно зросли за останні роки, і ймовірно подальше зростання у 2025 році.

Окрім дефіциту робочої сили та витрат на енергоносії, загальна інфляція за останні кілька років також була ключовим фактором зростання витрат на перевізників та доставку. Усі основні перевізники, включаючи DHL, UPS та FedEx, зазнали значного зростання цін від 6,9% до 7,9% за останні роки, що вказує на напрямок розвитку загального рівня ринку.

З огляду на компроміс між прямими логістичними витратами та загальними логістичними витратами, доцільно зосередитися на наступних ключових порадах, які допоможуть оптимізувати загальні логістичні витрати,

не жертвуючи, а можливо, навіть покращуючи, враження клієнтів та якість логістики [65, 81].

1.Зменшення загальних витрат на логістику. Неможливо домовитися про економію коштів, коли ви вже платите справедливі ринкові тарифи за якісні послуги, не жертвуючи значними непрямыми витратами на логістику. Ключовим є порівняльний аналіз ваших витрат та визначення правильних категорій витрат, де ви потенційно переплачуєте через загальну структуру та дизайн вашого ланцюга поставок.

2.Посилення співпраці зі спеціалізованим 3PL-провайдером, який вже розуміє продукт і процеси, і обслуговує вже подібні проекти на складі. Роблячи це, компанії можуть зменшити фіксовані витрати та загальні витрати на виконання замовлень завдяки досвіду 3PL у будь-якому ринковому сценарії. За даними McKinsey, спеціалізоване виконання замовлень забезпечує економію коштів на 7-9% порівняно з основним виконанням замовлень. Вони є більш привабливими для компаній електронної комерції, ніж будь-коли. Якщо підприємство добре вписується у вже встановлені процеси 3PL для інших клієнтів, можна скористатися їхньою економією від масштабу та отримати доступ до привабливих тарифів. 3PL-провайдери зазвичай можуть дозволити собі більше інвестувати в автоматизацію складу для всієї своєї клієнтської бази, що особливо важливо з огляду на зростання витрат на робочу силу на складі.

3. Співпраця з таким партнером, як Everstox, який об'єднує великі обсяги посилок для всієї клієнтської бази, може забезпечити доступ до кращих тарифів завдяки ефекту масштабу для тих самих рівнів обслуговування перевізників. Крім того, Everstox дозволяє продавцям будь-якого розміру використовувати багатоперевізний підхід. Не існує універсального найкращого та найекономічнішого перевізника, тому провідні бренди працюють з кількома партнерами для різних категорій продуктів, цільових ринків та рівнів обслуговування. У рамках цієї багатоперевізної системи можна застосовувати технологічно керований динамічний вибір

перевізника для оптимізації витрат за категоріями продуктів та цільовими ринками. Наприклад, програмне забезпечення Everstox дозволяє вам розумно вибрати найекономічніше рішення серед провідних перевізників, таких як DHL, GLS, UPS або FedEx, для кожного замовлення залежно від ваги, розміру та пункту призначення посилки.

4. Багато компаній електронної комерції значно переплачують за логістику через структурні причини, пов'язані з їхньою логістичною присутністю. Часто основною причиною розташування їхнього головного центру виконання замовлень є його близькість до штаб-квартири, на відміну від оптимізації логістичних витрат.

5. Зростання прямих логістичних витрат можна (частково) компенсувати за рахунок автоматизації та скорочення непотрібної ручної роботи та робочої сили в щоденних операціях.

6. Контролювання всіх витрат. Зокрема, рахунки-фактури перевізників часто можуть бути дуже непрозорими, адже щомісяця тисячі замовлень мають різні розміри, вагові категорії, пункти призначення та різні додаткові збори. Дуже часто постачальники послуг виставляють рахунки електронної комерції без попередження.

Слід зазначити, що 2025 – 2026 роки будуть складним для фінансових директорів та операційних директорів електронної комерції. Контролювати загальні логістичні витрати, хоча прямі логістичні витрати на складування, виконання замовлень та доставку, ймовірно, зростатимуть двозначними темпами, і при цьому забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів – це величезна гора, на яку потрібно піднятися. Тому ключовим є порівняння поточної логістичної структури та визначення правильних ініціатив для її оптимізації вже зараз.

Висновки до розділу 3

Досліджено особливості розвитку та впровадження стратегії оптимізації логістичних витрат у міжнародному бізнесі. Детально розглянуто існуючі стратегії які направлені на оптимізацію логістичних витрат, серед яких оптимізація транспортування. Проаналізовано обсяг впливу транспортних витрат на прибутковість, а саме вартість транспортування та рентабельність за такими напрямками як логістичні компанії, експедиторські вантажі, автомобільні компанії, залізничні перевезення, кур'єрські послуги. Також, напрям зменшення витрат на зберігання запасів, розвиток напрямку покращення управління складом, вдосконалення використання робочої сили.

Запропоновано перспективи вдосконалення управління логістичними витратами фірми. Розглянуто прогнози щодо розміру ринку вантажних перевезень та логістики в Україні, які наглядно демонструють зростання у 2030 році до 16,23 млрд дол. США, у порівнянні з 15,14 млрд дол. США 2025 року. Серед прогнозних напрямів запропоновано: загальне зменшення загальних витрат на логістику, посилення співпраці зі спеціалізованим 3PL-провайдером, співпраця з таким партнером, як Everstox, напрямом загального контролювання всіх витрат. Проведений аналіз також надав можливість констатувати такі напрямки розвитку як автоматизація всіх логістичних процесів за всіма напрямками діяльності підприємства, серед яких особове значення набуває залучення програмних продуктів щодо мінімізації витрат та ведення облікового контролю логістичних процесів.

ВИСНОВКИ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та визначенню особливостей управління логістичними витратами фірми у міжнародному бізнесі.

1. Розглянуто теоретичну сутність та структура логістичних витрат підприємства. Детально досліджено теоретичні підходи до трактування терміну «логістика», типи та види логістики, головні методи вирішення логістичних задач підприємства. Розглянуто теоретичні поняття та трактування різними вченими терміну «витрати», «логістичні витрати» та існуючі стратегічні підходи до зниження витратної частини підприємства, розглянуто класифікацію головних типів витрат та фактори які впливають на розвиток та негативний вплив витратної частини підприємства.

2. Досліджено особливості управління логістичними витратами на підприємстві. Виділено головні підходи реалізації стратегії щодо зниження логістичних витрат у ході провадження господарської діяльності підприємства. Розглянуто узагальнену схему впливу логістики на дохідність підприємств, де головними компонентами виступають рівень запасів, операційні втрати, продуктивність логістичної інфраструктури, виручка, прибуток, рентабельність та інше. Узагальнено вплив логістичних витрат на різні аспекти бізнес діяльності підприємства, серед яких значення логістичних витрат, рівень впливу на ефективність логістичних витрат, рівень витрат та обслуговування, специфічні для галузі міркування.

3. Проаналізовано вплив ризиків на управління логістичними витратами підприємства. Виділено ризики ланцюга поставок, які впливають на глобальні транспортні операції, серед яких дефіцит кваліфікованої робочої сили, пожежа, ризики зв'язані з розвитком ринку, фактори зміни клімату, зміни у законодавчій системі країни, наслідки пандемії, катастрофи природного характеру, кіберінциденти та інше. Проаналізовано тенденції за

2012 – 2023 роки рейтинг логістичного розвитку країн за внутрішнім показником «своєчасність» обслуговування та виконання логістичних зобов'язань.

4. Розглянути особливості управління логістичними витратами міжнародних компаній світу. Проаналізовано зміна викидів CO₂ за регіонами 2019-2022 років, як саме впливали ці зміни на загальні тенденції розвитку бізнесу і які фактори були найбільш витратними для бізнесу. Розглянуто TOP-10 найбільших логістичних компаній світу за загальними характеристиками та динаміки логістичного ринку України, виділено структура FedEx Corporation та головні напрямки роботи компанії.

5. Виявлено проблеми зниження логістичних витрат українськими підприємствами. Проаналізовано обсяги вантажних перевезень України 2018-2024 років, динаміка вантажних перевезень основними вилами транспорту України. Проведено аналіз підприємства ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020", сума постійних логістичних витрат, рентабельність логістичної системи, коефіцієнт фінансової рентабельності. За результатами побудовано SWOT – аналіз діяльності ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020".

6. Виявлено особливості впровадження стратегій оптимізації логістичних витрат у міжнародному бізнесі. Зосереджено увагу на стратегіях оптимізації логістичних витрат, серед яких оптимізація транспортування, зменшення витрат на зберігання запасів. Запропоновано декілька стратегій, які можуть допомогти зменшити витрати на зберігання запасів, серед яких оптимізація управління замовленнями, покращення управління складом, Покращення використання робочої сили.

7. Окреслено перспективи вдосконалення управління логістичними витратами фірми. Виділено перспективи щодо розміру ринку вантажних перевезень та логістики в Україні, окреслено перспективи розвитку логістичного напрямку на українському ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець О., Галкіна О. Управління логістичними витратами: сутність поняття. DSpace Repository :Репозитарій Львівської політехніки :: Головна. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/df1086da-fbd3-4a05-825a-2ada3fde4312/content> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Сумець О. Логістичні витрати підприємств. Категорії публікацій Бібліотека Університету «КРОК». URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/sumets_0003.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.11.2025).
3. Рета М. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. Бізнесінформ. 2012. № 8. С. 155-158.
URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/353750ed-87f3-4aef-a678-2b461641a12b/content> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Mauricio Lima, LOGISTICS COSTS IN THE BRAZILIAN ECONOMY URL: <https://en.ilos.com.br/custos-logisticos-na-economia-brasileira/> (Last accessed: 07.03.2025).
5. Mauricio Lima, Stock steals the show in Brazil's logistics costs in 2023 URL: <https://en.ilos.com.br/estoque-rouba-a-cena-nos-custos-logisticos-do-brasil-em-2023/> (Last accessed: 17.03.2025).
6. Pohit Sanjib, Gupta Devendra, Malik Sameer, Pratap Devender, Survey of literature on Measuring Logistics cost: A Developing Country's Perspective. - Journal of Asian Economic Integration, 2019. – 1-23 с. URL: https://mpa.ub.uni-muenchen.de/94607/2/MPRA_paper_94607.pdf (Last accessed: 12.04.2025).
7. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання [Текст] : монографія / Л. Ю. Шевців, І. Петецький ; Львів. держ. фін. акад. – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. – 244 с.

8. Башнянин Г.І. Мікроекономічні ринкові системи: метрологічні проблеми аналізу ефективності функціонування / Г.І. Башнянин. – Львів, 2012. – 183с.
9. Радецька, Л. П. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат у системі управлінського обліку /Л. П. Радецька, Ю. В. Єгорова// Вісник національного університету 2011, № 2, Т. 1 URL: www.nbu.gov.ua/oldjrn/soc-gum/uchnu_ekon/2011_2_1/113-117pdf
10. Гринів, Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності /Б. В. Гринів// Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 392 с.
11. Економіка сучасного підприємства : навч.-метод. і практ. посіб. / Пеліхов Є. Ф., Іванова О. А., Сумець О.М. – Київ : Хай-Тек Прес, 2009. – 344 с.
12. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / Кальченко А. Г. – Київ : Київ. нац. екон. ун-т, 2003. – 284 с.
13. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник / Крикавський Є. В. – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів : Вид-во Нац. унту «Львівська політехніка» ; Інтелект-Захід, 2006. – 456 с.
14. Mitigating Risks In International Logistics. URL: <https://fastercapital.com/topics/mitigating-risks-in-international-logistics.html/1> (Last accessed: 22.03.2025).
15. Мішина С. В. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат підприємства / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Наук.-техн. зб. «Комунальне господарство міст». – Харків. – № 85. – 2008. – С. 114–119.
16. Посилкіна О. В. Фармацевтична логістика : монографія / Посилкіна О. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Громовик Б. П. – Харків : Вид-во Нац. фарм. ун-ту; Золоті сторінки, 2004. – 320 с.
17. Types of Risk in Supply Chain Management. URL: <https://www.inboundlogistics.com/articles/types-of-risk-in-supply-chain-management/> (Last accessed: 19.05.2025).

18. Risk management in global supply chains. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1548538/FULLTEXT01.pdf> (Last accessed: 16.04.2025).
19. Павленко О.О. Еколого-економічна оцінка взаємодій в господарсько-торговельній діяльності: Автореферат дис. канд. екон. наук: 08.08.01 / Сумський держ. ун-т. – Суми: Вид-во СумДУ, 2005. – 24 с.
20. What is transportation risk management? URL: <https://www.everstream.ai/articles/everything-you-wanted-to-know-about-transportation-risk-management/> (Last accessed: 18.04.2025).
21. Офіційна сторінка World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата звернення: 11.06.2025).
22. Fuchs H. Risk orientation in logistics: a management approach to risk treatment in logistics systems / H. Fuchs // Monographic series TU Graz : Production science and management. – Graz : Verl. der Techn. Univ. Graz, 2009. – VIII, 182 p.
23. Вітлінський В. В. Теорія інтелектуальних систем прийняття рішень / В. В. Вітлінський, О. Д. Шарапов // Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. праць. – Київ : КНЕУ, 2008. – Вип. 78. – С. 58–69.
24. Поліщук О. В. Теоретичні основи оцінки ризиків транспортно-логістичних компаній / О. В. Поліщук, В. В. Щербина // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2016. – Вип. 4. – С. 32–41. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_5
25. Берестенко В. Як змінилася логістика за півроку війни та що буде з імпортом та експортом. Центр транспортних стратегій. 2022. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyini_ta_scho_bude_z_importom_i_eksportom_651 (дата звернення: 08.08.2025).
26. Кириченко А., Березовська Л. Логістична діяльність у сфері міжнародної електронної комерції. Економіка та суспільство. 2021. №28.

27. Малащук Д. В., Гринчак Н.А. Сучасний стан та особливості розвитку світового ринку логістичних послуг. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6390> (дата звернення: 15.07.2025).
28. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Посібник. / Н.В.Тарасенко // Львів: ЛБІ, 2014. 485 с.
29. Khaletskaya A. ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році. WareTeKa. URL: [:https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanijukrayini-rejting](https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanijukrayini-rejting) (Last accessed: 17.06.2025).
30. Raiter, N., and Matskiv, H. “Ryzyky ahrarnoho pidpriemnytstva v umovakh viiny” [Risks of Agrarian Business in War Conditions]. Ahrarna ekonomika, vol. 16, no. 1-2 (2023): 41-50
31. Shevchenko-Perepolkina, R. I. “Problemy ahrarnoho biznesu pid chas voiennoho stanu” [Problems of Agribusiness are During a Martial Law]. Infrastruktura rynku, no. 66 (2022): 87-92. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-16> (Last accessed: 30.03.2025).
32. Pietrosemoli, L., & Rodrigues-Monroy, C. (2019). The Venezuelan energy crisis: Renewable energies in the transition towards sustainability. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 105, pp.415-426
33. Зубров С. М. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України / С.М. Зубров, О.В. Молчанов // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2024. – № 3 (73). – С. 104- 112
34. Васильців, Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023, (55). DOI:10.32782/2524-0072/2023-55-78
35. Шкригун Ю. О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 183–190.

36. Мельникова К. В. Статистика логістичної діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 244–247.
37. Скриньковський Р.М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти. Молодий вчений : науковий журнал. 2015. № 3 (18). Ч. 2. С. 48–51
38. Estimate Freight Costs Instantly with Freight Forwarding Cost Calculator. URL: <https://ship4wd.com/logistics-shipping/=20332233495&gbraid=0AAAAApcZdLVu7F1bToaXLT8dbXfEP6bvV> (Last accessed: 26.06.2025).
39. Logistics Cost Reduction: Strategies, Benefits, and Challenges. URL: <https://kodistransportation.com/logistics/cost-reduction> (Last accessed: 25.06.2025).
40. ТОП-10 логістичних компаній світу. URL: <https://lading.ua/news/top-10-logistichnih-kompanij-svitu-persha-pyatirka/> (дата звернення: 16.04.2025).
41. CO2 Emissions in 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/co2-emissions-in-2022> (Last accessed: 14.03.2025).
42. FedEx. URL: <https://investors.fedex.com/home/default.aspx> (Last accessed: 26.05.2025).
43. FedEx DRIVE paves the path to \$4 billion in savings. URL: <https://shiprx.com/blog/fedex-drive-paves-the-path-to-4-billion-in-savings/> (Last accessed: 27.03.2025).
44. FedEx preps revamp of operations, networks for long-term savings. URL: <https://www.supplychaindive.com/news/fedex-revamps-express-ground-networks-drive/642737/> (Last accessed: 30.03.2025).
45. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16. 08.2025).
46. Досьє ділової репутації компанії. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/44030275>

47. ТОВ "ТЕХБУДТРАНС 2020". URL: https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/44030275/ (дата звернення: 16.02.2025).
48. Logistics and Supply Chain Updates during the war in the Ukraine. URL: <https://www.transporeon.com/en/company/logistics-and-supply-chain-updates-from-the-situation-in-ukraine> (Last accessed: 29.03.2025).
49. Ukraine Freight And Logistics Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2025 - 2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market> (Last accessed: 28.04.2025).
50. Logistics Cost Reduction Strategies: How to Get Started. URL: <https://envistacorp.com/blog/identifying-logistics-spend-and-opportunities-for-cost-savings-strategies-to-consider/> (Last accessed: 27.03.2025).
51. Journal of Commerce. URL: <https://www.joc.com/resources/white-papers> (Last accessed: 27.03.2025).
52. Удосконалення соціальної функції транспортної галузі України / О. Л. Ляшук та ін. Центральнотраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2022. Вип. 6(37). Ч. I. С. 157–166.
53. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. Логістика: теорія та практика. 2011. № 1. С. 126–134.
54. Ukraine Freight And Logistics Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2025 - 2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market> (Last accessed: 24.03.2025).
55. Класифікація і аналіз структури логістичних витрат. URL: https://stud.com.ua/14275/logistika/logistichni_vitrati (дата звернення: 18.08.2025).

56. Digitalization of truck companies: current challenges and development prospects / N. Rozhko et al. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences. 2022. Col. 6(37), pp. 208–214.
57. Серпенінова Ю.С., Лінська А.С. Проблемні аспекти ідентифікації та облікового відображення логістичних витрат. Інфраструктура ринку. 2018. № 23. С. 351–358.
58. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
59. Ляшевська В. І., Бутенко М. К., Первушина І. А. Теоретичний і статистичний аналіз міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності України. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 44 –48
60. Пічугіна М. А., Федун В. В. Зміна парадигми менеджменту в контексті глобалізації. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : мат. II між нар. науково-практ. конференц. Київ : КПП ім. І. Сікорського. 2021
61. Шталь Т.В., Козуб В.О., Нахметов А.Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 1. С. 345–351
62. Разінькова, М. Ю. (2019). МІЖНАРОДНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ. *Економічний простір*, (151), 91-100. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-8> (дата звернення: 14.01.2025).
63. Макарчук К. О. Фактори впливу на розвиток міжнародного бізнесу у країнах Східної Азії / К. О. Макарчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 56. – С. 159-169.
64. Гуцалюк О. М. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту / О. М. Гуцалюк, В. А. Череватенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 6 (87). – С. 8-13.

65. Пилипчук О.В. Прибуток як узагальнений показник господарськофінансової звітності підприємства / О.В. Пилипчук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. - №2. С. 26-30.
66. Попович П.Я. Операційний аналіз: проблеми та перспективи розвитку: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 168 с.
67. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Маркетинг і менеджмент інновацій. - №1. – 2011. – С.192-203 [Електронний ресурс]. – URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_192_203.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
68. Ширягіна О.Є. Формування та використання прибутку підприємств: Автореферат дис. Канд. Наук – 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=8296 (дата звернення: 03.10.2025).
69. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на АТП / І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - №24. - с. 125-138
70. Вовк О.М. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. / О.М. Вовк, І.М. Аверічев // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 2 (12). - С. 131-135.
71. Горбачов П.Ф. Визначення закону розподілу критерію ефективності перевезень вантажів у міжнародному сполученні / П.Ф. Горбачов, О.В. Макарічев, Т.В. Немна, С.В. Свічинський // Комунальне господарство міст. Серія : Технічні науки та архітектура. - 2018. - Вип. 144. - С. 15-23.
72. Дмитрів Д.В., Дмитрів О.Р., Денкевич М-М.М. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сегменту міжнародних

вантажних автоперевезень // Економіка, фінанси, менеджмент: Актуальні питання науки і практики - Вінниця: 2021. - № 2. – С. 138-151.

73. Зелена книга «Ринок міжнародних вантажних автомобільних перевезень». Офіс ефективного регулювання. 2020. 98 с. URL: https://cdn.regulation.gov.ua/dd/ea/a1/34/regulation.gov.ua_GREEN%20PAPER%20On%20International%20Freight%20Road%20Transport'.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

74. Якайтис І.Б. Стратегічні вектори розвитку міжнародних перевезень в Україні. Інвестиції: практика та досвід. № 21-22, 2020. С. 124-128.

75. Гончарук, С., & Сенишин, Б. (2022). Обліково-аналітичне забезпечення аудиту на підприємствах логістичної сфери, як ефективного методу запобігання ризикам. Accounting & Finance/Oblmk m Fmnansi, 97(3).

76. Кондратюк, О. І., & Малько, Д. Д. Планування діяльності підприємств логістичної галузі в період воєнного стану. In The 12th International scientific and practical conference “Actual issues of the development of science and ensuring the quality of education”(March 28–31, 2023) Florence, Italy. International Science Group. 2023. 428 p. (p. 64).

77. Хацер, М. В., & Карамушко, А. С. (2020). Значення логістичного менеджменту підприємства в умовах глобалізації. Редакційна колегія: ОГ Бондар, доктор юридичних наук, професор, 466.

78. Placek, Martin. 2022. «Logistics companies worldwide - logistics revenue 2020». Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/270168/logistics-companies-worldwide-by-revenue> (Last accessed: 25.06.2025).

79. Амосов О.Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект / О.Ю.Амосов // Бізнес Інформ. – 2012. – №12. – С. 337-340.

80. Дунда С.П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства / С. П. Дунда // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету

(економічні науки) / За ред. М. Ф. Кропивка. – Мелітополь: Люкс, 2013. – № 2 (22), Т. 2. – С. 83-89.

81. Жуков С. Трансформація міжнародного бізнесу в умовах конкурентоспроможності суб'єктів та глобалізації економіки / С. Жуков // Геополітика України: історія і сучасність. – 2012. – Вип. 7. – С. 268-286.

82. Pisna O. M. (2018) “Kliuchovi pokaznyky rozvytku seredovyshcha biznes-diialnosti v Ukraini”, Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia, Vol. 29 (68), № 3, pp. 5-10.

83. Пойта І.О. Основні фактори і чинники впливу на розвиток ринку послуг / І.О. Пойта // Бізнес Інформ / Міжнародний науковий економічний журнал – Харків: Видавничий дім «Інжек», №1 2013 р. (420) – С.170-174.

84. Куценко В.І. Соціальна безпека в контексті сталого розвитку: [монографія] / В.І. Куценко, В.П. Удовиченко. – Чернігів: Видавець Лозовий В.М., 2011. - 656 с.

85. Данилишин Б.М. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства: [монографія] / Б.М. Данилишин, В.І. Куценко, Я.В. Остафійчук – К.: ЗАТ «Нічвала», 2005. – 328 с.

ДОДАТКИ

**«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ
ВИТРАТАМИ ФІРМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»**

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Рейтинг LPI за внутрішнім показником «Своєчасність»

Country	2023		2018		2016		2014		2012	
	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank
Singapore	4,3	1	4,32	6	4,40	6	4,25	9	4,39	1
Austria	4,3	1	4,25	12	4,37	7	4,04	23	3,79	31
Finland	4,3	1	4,28	8	4,14	16	3,80	38	4,10	15
Sweden	4,2	4	4,28	7	4,45	3	4,26	8	4,26	5
Belgium	4,2	4	4,41	1	4,43	4	4,39	2	4,20	9
Taiwan, China	4,2	4	3,72	35	4,25	12				
Switzerland	4,2	4	4,24	13	4,24	14	4,06	21	4,01	24
United Arab Emirates	4,2	4	4,38	4	4,13	18	3,92	32	4,10	13
Spain	4,2	4	4,06	20	4,00	26	4,07	17	4,02	22
Germany	4,1	10	4,39	3	4,45	2	4,36	4	4,32	2
Hong Kong SAR, China	4,1	10	4,14	15	4,29	9	4,06	18	4,28	4
France	4,1	10	4,15	14	4,25	13	4,17	13	4,02	23
Estonia	4,1	10	3,80	30	4,08	20	3,55	49	3,23	75
Canada	4,1	10	3,96	22	4,01	25	4,18	11	4,31	3
Denmark	4,1	10	4,41	2	3,92	30	4,39	3	4,21	7
Bahrain	4,1	10	3,29	68	3,58	51	2,80	119	3,42	60
Netherlands	4,0	17	4,25	11	4,41	5	4,34	6	4,15	12
Japan	4,0	17	4,25	10	4,21	15	4,24	10	4,21	6
Norway	4,0	17	3,94	24	3,77	39	4,36	5	4,09	16
Latvia	4,0	17	2,88	113	3,62	49	4,06	19	3,08	90
Italy	3,9	21	4,13	17	4,03	22	4,05	22	4,05	18
Greece	3,9	21	3,66	42	3,85	34	3,50	54	3,32	67
Poland	3,9	21	3,95	23	3,80	37	4,13	15	4,04	19
Philippines	3,9	21	2,98	100	3,35	70	3,07	90	3,30	69
Israel	3,8	25	3,59	48	4,27	10	4,18	12		
United States	3,8	25	4,08	19	4,25	11	4,14	14	4,21	8
New Zealand	3,8	25	4,26	9	4,12	19	3,72	40	3,55	48
South Africa	3,8	25	3,74	34	4,02	24	3,88	33	4,03	20
Korea, Rep.	3,8	25	3,92	25			4,00	28	4,02	21
United Kingdom	3,7	30	4,33	5	4,33	8	4,33	7	4,19	10
Czech Republic	3,7	30	4,13	16	3,94	28	3,73	39	3,40	63
Ireland	3,7	30	3,76	33	3,94	29	4,13	16	3,77	33
China	3,7	30	3,84	27	3,90	31	3,87	36	3,80	30
Malaysia	3,7	30	3,46	53	3,65	47	3,92	31	3,86	28
Lithuania	3,6	35	3,65	43	4,14	17	3,60	43	3,70	37
Australia	3,6	35	3,98	21	4,04	21	4,00	26	4,05	17
Portugal	3,6	35	4,13	18	3,95	27	3,87	35	3,88	26
Iceland	3,6	35	3,70	37	3,88	32	3,51	53	3,62	40
Hungary	3,6	35	3,79	32	3,88	33	4,06	20	3,41	61
India	3,6	35	3,50	52	3,74	42	3,51	51	3,58	44

Saudi Arabia	3,6	35	3,30	67	3,53	53	3,55	47	3,76	34
Romania	3,6	35	3,68	39	3,22	81	4,00	27	3,82	29
Djibouti	3,6	35	3,15	85	2,69	132	2,74	132	2,19	154
TC<rkiye	3,6	35								
Egypt, Arab Rep.	3,6	35	3,19	74			2,99	99	3,39	64
Luxembourg	3,5	46	3,90	26	4,80	1	4,71	1	4,19	11
Qatar	3,5	46	3,70	36	3,83	35	3,87	34	4,00	25
Slovak Republic	3,5	46	3,14	86	3,81	36	3,94	30	3,57	46
Cyprus	3,5	46	3,62	45	3,79	38	3,31	65	3,54	51
Thailand	3,5	46	3,81	28	3,56	52	3,96	29	3,63	39
Brazil	3,5	46	3,51	51	3,39	66	3,39	61	3,55	49
Mexico	3,5	46	3,53	49	3,38	68	3,57	46	3,47	55
Bulgaria	3,5	46	3,31	65	3,31	72	4,04	24	3,56	47
North Macedonia	3,5	46								
Panama	3,4	55	3,60	46	3,74	41	3,63	42	3,47	56
Serbia	3,4	55	3,33	62	3,23	79	3,55	48	3,14	82
Peru	3,4	55	3,45	54	3,23	80	3,30	66	3,40	62
Botswana	3,3	59			3,72	43	2,94	103	3,43	58
Vietnam	3,3	59	3,67	40	3,50	56	3,49	56	3,64	38
Slovenia	3,3	59	3,70	38	3,47	60	3,82	37	3,60	43
Indonesia	3,3	59	3,67	41	3,46	62	3,53	50	3,61	42
Papua New Guinea	3,3	59	2,44	150	2,78	120	2,73	135	3,01	95
Sri Lanka	3,3	59	2,79	122			3,12	85	2,90	110
.....								...	...	
Ukraine	3,1	76	3,42	56	3,51	54	3,51	52	3,31	68
Oman	3,1	76	3,80	29	3,50	57	3,29	67	3,17	80
Argentina	3,1	76	3,37	58	3,47	61	3,49	55	3,27	72
Rwanda	3,1	76	3,35	61	3,35	69	3,34	63	2,76	124
Dominican Republic	3,1	76	2,98	101	3,06	93	3,18	76	2,97	100
Nigeria	3,1	76	3,07	92	3,04	95	3,46	57	2,92	105
Belarus	3,1	76	3,18	78	3,04	96	3,05	93	2,87	114
Mali	3,1	76	2,83	119	2,93	106	2,90	106		
Georgia	3,1	76	2,95	105	2,80	117	3,09	87	2,86	115
Grenada	3,1	76								
Mauritius	3,1	76	3,00	99			2,88	110	3,52	52
Moldova	3,0	87	3,17	82	3,16	86	2,89	109	2,74	126
Bahamas, The	3,0	87	2,75	125	2,93	105	3,19	72	2,99	98
Paraguay	3,0	87	3,45	55	2,93	107	3,22	70	2,74	127
Bangladesh	3,0	87	2,92	107	2,90	109	3,18	75		
Iraq	3,0	87	2,72	129	2,66	135	2,85	116	2,77	122
Gabon	3,0	87	2,67	135	2,52	144	2,31	157	3,00	96
Namibia	2,9	93			3,19	85	3,15	82	2,52	144
Russian Federation	2,9	93	3,31	66	3,15	87	3,14	84	3,02	94
Kazakhstan	2,9	93	3,53	50	3,06	92	3,24	69	2,73	132

ДОДАТОК Б

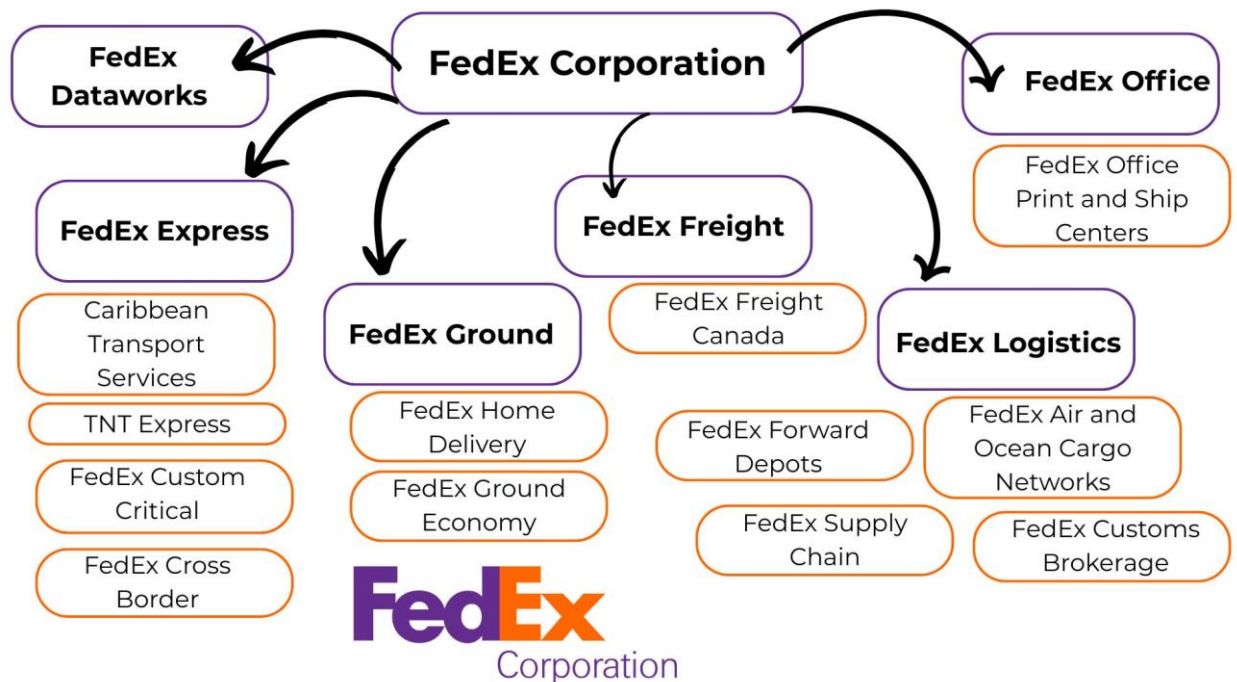
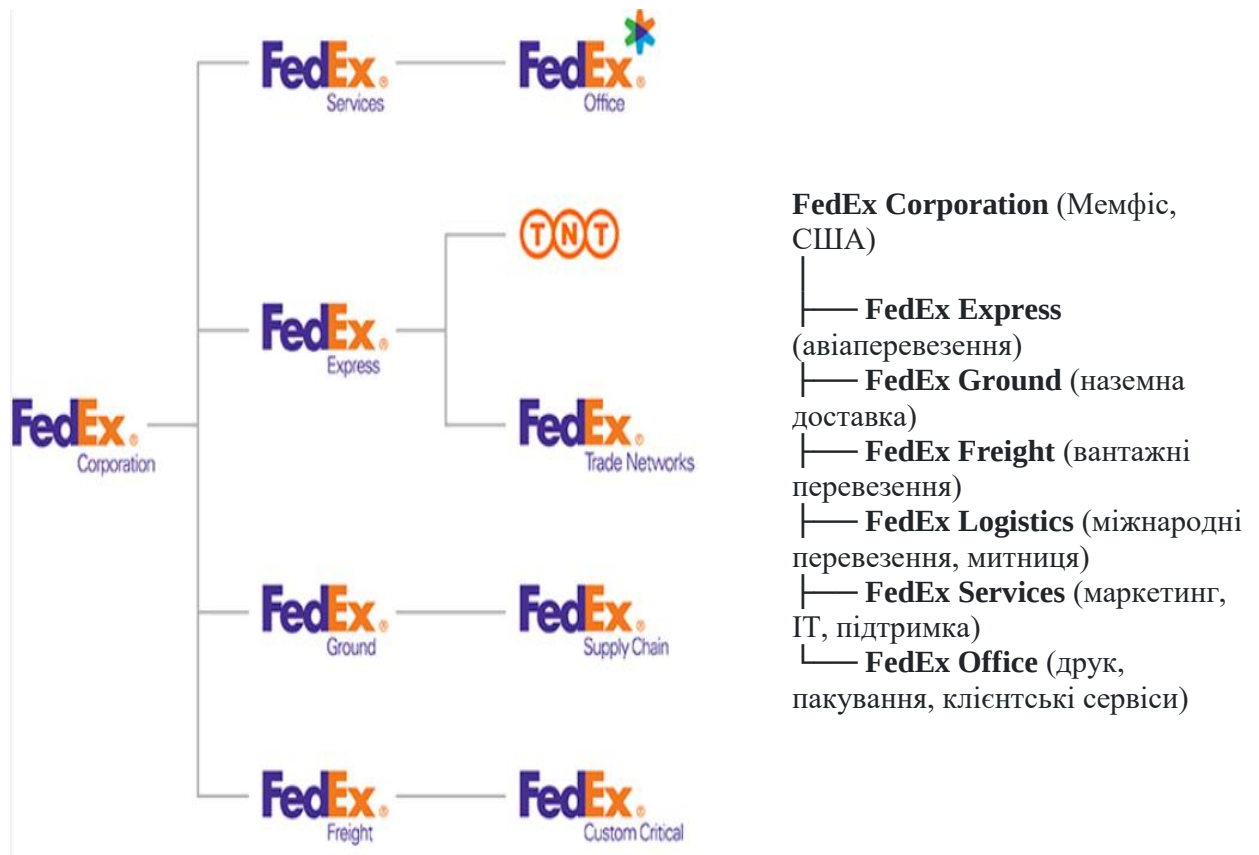


Рисунок Б.1 – Організаційна напрямки структура FedEx Corporation

Джерело: складено автором за даними [42]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Інвестиційні витрати FedEx

Показник (млрд дол. США)	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Літаки та супутнє обладнання	1,628	2,451	1,628	1,684	1,627
Обладнання для обробки посилок та наземного обслуговування	910	1,352	910	1,851	974
Транспортні засоби та причеми	1,056	351	1,056	719	709
Інформаційні технології	915	816	915	802	656
Засоби та інше	1,359	914	1,359	1,118	1,210
Загальні інвестиційні витрати	5,868	5,884	5,868	6,174	5,176

Джерело: складено автором за даними [42, 43]