



Отримано: 30 листопада 2025 р.

Прорецензовано: 06 грудня 2025 р.

Прийнято до друку: 10 грудня 2025 р.

email: natalya.topishko@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9823-0805>

email: roman.vozniuk@oa.edu.ua

email: sergii.galetskyi@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6532-3108>

email: tanya.galetska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0795-008X>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39\(67\)-83-93](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-83-93)

Топішко Н. П., Вознюк Р. В., Галецький С. М., Галецька Т. І. Управління логістичними витратами на підприємстві (на прикладі міжнародної компанії «KÜHNLE + NAGEL»). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2025. № 39(67). С. 83–93.

УДК: 657

JEL-класифікація: D20

Топішко Наталія Петрівна,

*кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту і маркетингу
Національного університету «Острозька академія»*

Вознюк Роман Вікторович,

*магістр, кафедра менеджменту і маркетингу
Національного університету «Острозька академія»*

Галецький Сергій Миколайович,

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри мовної медитації
Національного університету «Острозька академія»*

Галецька Тетяна Іванівна,

*кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту і маркетингу
Національного університету «Острозька академія»*

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «KÜHNLE + NAGEL»)**

У статті розкрито роль управління логістичними витратами в підприємницькій діяльності. Управління ними розглядається як сукупність послідовних взаємопов'язаних дій щодо прийняття рішень на основі обліку всіх витрат управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в логістичній системі для зниження витрат та виявлення резервів економії ресурсів. Здійснена класифікація логістичних витрат підприємства надала змогу дослідити окремі явища і процеси, які відбуваються у логістичному ланцюгу. Визначено основні елементи логістичного потоку, ресурси, учасників логістичної діяльності, співвідношення між ними. Охарактеризовано методи управління логістичними витратами. Підкреслено важливість ефективного управління логістичними витратами для підвищення рентабельності підприємства та здатності адаптуватися до змін. Роль управління логістичними витратами полягає у своєчасній реакції на них в умовах нестабільності постачання, зростання цін на паливо, коливаннях тарифів та інших чинників, що впливають на витрати. Впровадження ефективних стратегій управління логістичними витратами дозволяє підвищити оперативну гнучкість та ефективність підприємства.

На прикладі компанії «KÜHNLE + NAGEL» проаналізовано підходи до управління логістичними витратами підприємства. Здійснено оцінку ефективності управління цим процесом. Виявлено слабкі місця у логістичній системі підприємства.

Ключові слова: підприємство, логістичні витрати, логістичний ланцюг, класифікація логістичних витрат, методи управління логістичними витратами.

Nataliia P. Topishko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Marketing,
The National University of Ostroh Academy*

Roman V. Vozniuk,

*MA in Economics, Department of Management and Marketing
The National University of Ostroh Academy*

Sergii M. Galetskyi,

*PhD in Pedagogy, Associate Professor, Department of Language Mediation
The National University of Ostroh Academy*

Tetiana I. Galetska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Marketing
The National University of Ostroh Academy*



MANAGEMENT OF LOGISTICS COSTS AT AN ENTERPRISE: A CASE STUDY OF THE INTERNATIONAL COMPANY «KÜHNE + NAGEL»

The optimization of an enterprise's logistics costs represents a critical factor for enhancing operational efficiency and securing strategic advantages in a competitive environment. This study investigates the logistics system as a complex of interconnected subsystems characterized by well-developed internal links and dynamic interactions with the external environment.

The research provides precise definitions for the concepts of "logistics costs" and "logistics cost management." The latter is defined as a systematic set of interrelated actions aimed at making informed decisions based on the comprehensive accounting of material, information, and financial flows. The primary objective is to reduce operational expenditures while identifying potential resource-saving opportunities within the organizational structure. Furthermore, the article highlights the role of cost management in entrepreneurial activities, presenting a detailed classification to facilitate the analysis of specific processes occurring within the supply chain. This approach enables the identification of key flow elements and participants, alongside their functional relationships.

Given the volatility of modern markets, the study emphasizes the importance of adaptability in responding to fluctuations caused by supply instability, fuel price shifts, and tariff changes. Finally, using a case study of the international company KÜHNE + NAGEL, the research analyzes current approaches to cost management and evaluates their effectiveness. The findings suggest that implementing integrated management strategies not only reduces expenditures but also increases operational flexibility, contributing to the sustainable economic development of the enterprise and its long-term profitability.

Keywords: enterprise, logistics costs, logistics chain, classification of logistics costs, logistics cost management methods.

Постановка проблеми. Логістичні витрати – це грошове вираження матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів підприємства, які пов'язані із забезпеченням бізнес-процесів та операцій із переміщення матеріальних потоків у межах логістичних систем [1]. Управління логістичними витратами – це сукупність послідовних взаємопов'язаних дій щодо прийняття логістичних рішень на основі обліку витрат управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у логістичній системі для зниження витрат логістичної діяльності та виявлення резервів економії ресурсів підприємства [2]. Управління логістичними витратами на підприємстві є складовою його функціонування та фінансової стійкості.

Логістичні витрати складають значну частину собівартості продукції. Їх оптимізація дозволяє знизити витрати, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність компанії. В умовах нестабільності економічної ситуації та зовнішнього середовища (коливання тарифів на транспортування, зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів, зміни в політичній ситуації) підприємства повинні мати гнучкі механізми управління витратами, щоб своєчасно реагувати на ці зміни. Управління ними дозволяє знизити ризики пов'язані з інфляцією, змінами в ціновій політиці постачальників або коливанням валютних курсів. Управління витратами на логістику дозволяє не лише знижувати витрати, але й покращувати рівень обслуговування клієнтів, зменшуючи час доставки та підвищуючи точність виконання замовлень. Надає можливість розробити стратегії з оптимізації логістичних процесів на всіх етапах (від закупівлі матеріалів до доставки товару кінцевому споживачу).

Управління логістикою є постійним процесом, що вимагає адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов підприємства. Зниження витрат на логістичні процеси без зниження якості є основною метою для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. У цьому ракурсі цікавим є досвід управління логістичними витратами міжнародної компанії «KÜHNE + NAGEL».

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблем управління логістичними витратами на підприємстві та їх оптимізації присвячено чимало наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед них можна виділити наукові доробки О. В. Кравець [1], В. Самодай [2], Л. М. Минко та К. М. Коротухи [4], І. Яремко [11], С. Нікшич [14], І. Садовської [17] та ін. У дослідженнях враховується специфіка галузі, організація управлінського обліку логістичних витрат, розглядаються методи їх оптимізації. В умовах сьогодення актуальність дослідження логістичних зв'язків зростає.

Мета дослідження: аналіз теоретико-методологічні та практичні засад формування ефективних стратегій управління логістичними витратами підприємства із врахуванням викликів НТП. **Завдання дослідження:** розглянути суть і структуру логістичних витрат, методи аналізу та оцінки. На прикладі міжнародної компанії «KÜHNE + NAGEL» дослідити етапи логістичного ланцюга, джерела логістичних витрат, методи їх оптимізації. Обґрунтувати перспективні стратегії та методи управління, спрямовані на їх оптимізацію.

Виклад основного матеріалу. Управління логістичними витратами є складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки ці витрати мають значний вплив на його економічну результативність. Логістика охоплює різноманітні аспекти: від транспортування і складування до управління запасами та обробки замовлень. Оптимізація витрат на логістику дозволяє знизити загальні операційні



витрати, покращити фінансові результати, забезпечити оперативну гнучкість та ефективність підприємства, підвищити його конкурентоспроможність. Логістичні витрати є на всіх етапах логістичного процесу: від закупівлі товарів до їх доставки кінцевим споживачам (рис. 1).



Рис. 1. Структура логістичних витрат підприємства

Джерело: складено за [3; 4].

Усі ці елементи взаємопов'язані та утворюють комплекс, від якого залежить ефективність операцій і прибутковість компанії. Основною їх частиною є витрати на транспортування (транспорт, технічне обслуговування, паливо, зарплата водіїв, митні збори та плату за проїзд, організація перевезень, відшкодування за затримки або пошкодження товарів). Ефективне управління ними, підвищення рівня його автоматизації дозволяє знизити вартість доставки товарів, скоротити час транспортування. Витрати на складування товарів включають оренду складів, комунальні послуги, витрати на охорону та оплату праці персоналу. Сучасні технології управління запасами дозволяють оптимізувати використання складських площ.

Витрати на обробку вантажів пов'язані з вантажно-розвантажувальними роботами, пакуванням, маркуванням та сортуванням товарів. Їх можна знизити на основі застосовування автоматизованих систем та удосконалення процесів обробки вантажів. Витрати на управління запасами включають закупівлю, зберігання та обробку товарних запасів. Визначення оптимальних рівнів запасів для уникнення дефіциту чи надлишку товарів потребує постійного контролю і адаптації до змін на ринку. Витрати на обслуговування клієнтів включають доставку товарів, обробку замовлень, повернення товарів і підтримку клієнтського сервісу. Функціонування всієї логістичної системи забезпечується управлінням адміністративними витратами, які включають зарплату управлінців, координацію і контроль всіх етапів логістичних процесів. Інформаційні технології та системи (управління транспортуванням (TMS) і складуванням (WMS)) допомагають автоматизувати процеси, забезпечити точність обробки даних, підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати на управління.



Логістичні системи є складними економічними системами з ієрархічною побудовою. Чітка організаційна структура дозволяє ефективно розподіляти ресурси, управляти процесами, координувати роботу різних підсистем. Також зберігати організаційну цілісність, забезпечити ефективність управління на різних етапах логістичного ланцюга, адаптувати до змін зовнішнього середовища (вимог замовників, коливання цін, політичних та економічних факторів, регіональних відмінностей тощо). Невизначеність у функціонуванні логістичних систем вимагає постійного їх моніторингу, аналізу для передбачення можливих ризиків і адаптації до змін.

Управління логістичними витратами (транспортування, складування, управління запасами, обробка вантажів, доставка товарів) є складовою стратегії управління підприємством. Вибір підходу залежить від конкретних умов діяльності компанії, її бізнес-моделі та зовнішнього середовища. У табл. 2 показано основні концептуальні підходи до управління логістичними витратами.

Таблиця 2

Концептуальні підходи до управління логістичними витратами підприємства

№	Концептуальний підхід	Опис підходу	Результат
1	Підхід на основі витрат	Сфокусований на мінімізації витрат на кожному етапі логістичного процесу.	Зниження витрат на транспортування, складування, обробку вантажів.
2	Підхід на основі цінності	Орієнтований на забезпечення високої цінності послуг для клієнтів при мінімізації витрат.	Оптимізація процесів без шкоди для якості обслуговування, поліпшення ефективності.
3	Підхід на основі інтеграції процесів	Охоплює всі етапи логістичного ланцюга від постачальників до кінцевих споживачів, сприяючи злагодженій роботі різних підсистем.	Інтеграція транспорту, складування, управління запасами для зниження загальних витрат.
4	Підхід на основі стійкості	Спрямований на досягнення стійкості логістичних процесів за рахунок мінімізації ризиків, що можуть вплинути на витрати.	Управління ризиками, оптимізація в умовах невизначеності та коливань на ринку.
5	Підхід на основі адаптації	Здатність змінювати стратегії та процеси у відповідь на зовнішні зміни і нові умови, що дозволяє зменшити витрати в динамічному середовищі.	Адаптація до змін у зовнішньому середовищі, збереження гнучкості в управлінні витратами.
6	Підхід на основі технологій	Використання автоматизованих систем для зниження людських помилок і збільшення точності обліку витрат, що призводить до ефективнішого управління.	Впровадження сучасних інформаційних технологій (TMS, WMS) для зменшення витрат на управління логістикою.
7	Підхід на основі взаємодії з партнерами	Орієнтований на ефективну співпрацю з постачальниками, перевізниками та іншими партнерами для зниження витрат на спільні логістичні процеси.	Розвиток партнерських відносин, укладання вигідних контрактів для зниження витрат на транспортування і складування.

Джерело: складено на основі [5; 6; 7].

Концепція управління логістичними витратами передбачає ідентифікацію усіх етапів логістичних операцій (збирання замовлень, управління запасами, транспортування, доставку тощо) та визначення потреби в ресурсах і витратах на кожен етап. Оцінка якості та швидкості виконання процесів допомагає оптимізувати логістичні витрати та покращити їх ефективність. У табл. 3 показано основні функції управління логістичними витратами.

Таблиця 3

Функції управління логістичними витратами підприємства

Функція	Опис
Планування витрат	Визначення та прогнозування витрат на різні етапи логістичних процесів (транспортування, складування, обробка замовлень тощо). Розробка стратегії управління витратами.
Контроль витрат	Моніторинг фактичних витрат на кожному етапі логістичного процесу, порівняння їх з плановими показниками та своєчасне коригування.
Оптимізація витрат	Використання різних інструментів для зменшення витрат, таких як автоматизація, оптимізація маршрутів, зменшення обсягів запасів, вдосконалення складських процесів.
Аналіз витрат	Оцінка витрат на кожному етапі логістичного ланцюга, виявлення зон неефективності та визначення можливих шляхів зниження витрат.
Прогнозування витрат	Прогнозування майбутніх витрат на основі аналізу історичних даних, сезонних коливань та змін зовнішніх факторів (ціни на паливо, митні тарифи, тощо).



Продовження таблиці 3

Управління запасами	Визначення оптимальних рівнів запасів для мінімізації витрат на їх зберігання, забезпечення безперервного постачання та уникнення надмірних або недостатніх запасів.
Управління транспортними витратами	Оптимізація витрат на транспортування шляхом вибору найбільш ефективних маршрутів, вибору комбінованих видів транспорту та зниження витрат на паливо.
Інформаційне забезпечення	Використання інформаційних систем для збору, обробки та аналізу даних про витрати на кожному етапі логістики, що дозволяє оперативно приймати рішення щодо оптимізації.
Забезпечення якості обслуговування	Підвищення ефективності логістичних процесів без шкоди для якості обслуговування клієнтів, щоб забезпечити своєчасну доставку товарів при мінімальних витратах.

Джерело: складено на основі [8].

Управління логістичними витратами включає планування (визначення потреби в ресурсах); контроль (порівняння фактичних витрат із бюджетними показниками та вчасне реагування на відхилення); оптимізацію витрат на кожному етапі логістичного процесу [2]. Завдяки належному управлінню можна оптимізувати ланцюг постачання, зменшити надмірні витрати на запаси та їх зберігання, витрати на персонал, технічне обслуговування та паливо, підвищити швидкість обробки замовлень. Неефективне управління логістикою призводить до збільшення витрат на транспортування і складування, падіння прибутковості компанії, зниження довіри клієнтів та конкурентоспроможності на ринку.

У табл. 4 наведено класифікацію логістичних витрат підприємства. Вона потрібна для їхньої систематизації та визначення ключових сфер їх скорочення.

Таблиця 4

Класифікація логістичних витрат підприємства

Класифікаційна ознака	Види логістичних витрат
За функціональною ознакою	Витрати постачання: закупівлі; транспортні; на утримання складських приміщень і обладнання; зберігання; вантажопереробки; адміністративно-управлінські.
	Виробничі витрати: управління виробничими процедурами; внутрішньозаводського переміщення; управління запасами незавершеного виробництва; контролю; вантажопереробки; адміністративно-управлінські.
	Збутові витрати: управління процедурами замовлень; транспортні; управління запасами готової продукції; утримання складського господарства; повернення готової продукції.
За операційною ознакою	Витрати оформлення замовлення; витрати виготовлення продукту; витрати вантажно-розвантажувальних робіт; транспортні витрати.
За видами витрат	Матеріальні витрати: амортизаційні відрахування; матеріали, паливо, енергія; сторонні матеріальні послуги; оплата праці.
	Нематеріальні витрати: послуги; залучення стороннього капіталу; грошові виплати у вигляді податків і платежів.
За місцем виникнення	Відділ постачання; відділ збуту; виробничі підрозділи; транспортні підрозділи; склади.
За можливістю віднесення на носії	Витрати на виріб; витрати на замовлення; витрати на операцію.
За динамікою потокового процесу	Постійні витрати.
За періодичністю вкладень	Поточні витрати
	Одноразові витрати.
За основними компонентами логістичних процесів	Витрати на фізичне просування матеріального потоку; витрати на супутні процеси.
По відношенню до виробничого процесу	Виробничі витрати; невиробничі витрати.
За ступенем агрегування	Загальні витрати; витрати на одиницю логістичного процесу.
За відображенням у звітності	Явні витрати; неявні витрати.
За ступенем регульованості	Повністю регульовані витрати; частково регульовані витрати; слабо регульовані витрати.
За частотою виникнення	Регулярні витрати; разові витрати.
По можливості охоплення планом	Заплановані витрати; неплановані витрати.
За можливістю впливу на управлінські рішення	Релевантні; нерелевантні.
За економічним змістом	На використання виробничих факторів і оплату праці; фінансові витрати. форс-мажорні витрати; витрати упущеної вигоди.

Джерело: [10].



Логістичні витрати можна класифікувати за етапами логістичного процесу (закупівля, транспортування, складування, обробка замовлень) та напрямками (витрати на транспортування, зберігання товарів, управління запасами, інформаційне забезпечення). Це дозволяє ідентифікувати тип витрат, причини, вплив на фінансовий результат компанії, точніше планувати бюджет, зменшити ризики перевищення витрат, розподілити витрати між різними підрозділами підприємства, ефективно контролювати на різних рівнях організації [9].

Базовою для аналізу логістичних витрат підприємства є їх класифікація за просторовим аспектом (витрати щодо переміщення товарів між різними географічними точками) та часовим аспектом (витрати, які виникають через затримки або необхідність забезпечення швидкої доставки). Комплексний аналіз логістичних витрат допомагає розуміти структуру витрат, визначати ключові чинники їхнього зростання та знаходити шляхи оптимізації. Стратегічними аспектами управління логістичними витратами є вибір транспорту, планування маршрутів та інтеграція сучасних інформаційних технологій [11].

Вибір оптимального вирішення часткових питань у логістичній системі передбачає оцінку альтернативних підходів до організації транспортування, зберігання та управління запасами на основі порівняння витрат за різними методами доставки, оренди складських приміщень чи використання технологій автоматизації [12; 13]. Методи аналізу та оцінки логістичних витрат спрямовано на виявлення чинників, що впливають на їх рівень; розробку заходів для оптимізації витрат (табл. 5).

Таблиця 5

Методи аналізу та оцінки логістичних витрат

Вид методу	Спрямованість методу
Метод порівняльного аналізу	Співставлення фактичних витрат із плановими або галузевими показниками для визначення відхилень.
Метод факторного аналізу	Оцінка впливу різних факторів (обсяг перевезень, рівень складських запасів або зміни тарифів на транспорт) на загальні витрати.
Метод структурного аналізу	Розподіл витрат за різними елементами (транспортні, складські, адміністративні тощо) з метою ідентифікації найбільш витратних процесів.
ABC-аналіз	Визначення ключових витрат, які формують основну частину загальних логістичних витрат, та їх оптимізація.
XYZ-аналіз	Оцінка стабільності витрат у часі та допомога щодо прийняття рішень щодо управління ними залежно від їхньої прогнозованості
Метод аналізу «витрати-обсяг-прибуток» (CVP)	Визначення взаємозв'язку між логістичними витратами, обсягом перевезень чи виробництва та прибутковістю для пошуку оптимальних обсягів логістичних операцій.
Метод маржинального аналізу	Оцінка ефективності змінних витрат та їхнього впливу на загальну собівартість.
Метод нормування витрат	Встановлення нормативів на основі історичних даних або галузевих стандартів для контролю та планування витрат.
Економіко-математичне моделювання	Побудова моделі оптимізації логістичних процесів із врахуванням множини змінних і обмежень.
Метод SWOT-аналізу	Оцінка сильних і слабких сторін поточної логістичної системи з точки зору витрат, пошук можливості їх зниження і запобігання ризикам.
Бенчмаркінг	Порівняння витрат підприємства з найкращими галузевими практиками для впровадження ефективних рішень.
Метод аналізу життєвого циклу витрат	Врахування усіх витрат, пов'язаних із логістичним процесом (від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачу).
Імітаційне моделювання	Оцінка впливу змін у логістичних процесах на витрати без реального впровадження таких змін.
Метод кореляційно-регресійного аналізу	Виявлення залежності між витратами та іншими показниками логістичної діяльності (відстань перевезень або частота замовлень).

Джерело: побудовано на основі [14; 15].

Регулярний моніторинг логістичних витрат забезпечує зниження витрат, підвищення прозорості логістичних процесів. У світовій практиці відомі такі методи обліку логістичних витрат: standart costing; direct costing; absorption costing [16; 17]. У табл. 6 наведено переваги та недоліки вищезазначених методів їх оцінки.



Таблиця 6

Порівняння та аналіз методів оцінки логістичних витрат підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Standard Costing	1. Встановлює стандарти, що дозволяє планувати витрати і оцінювати їх ефективність. 2. Спрощує облік завдяки заздалегідь визначеним витратам. 3. Виявляє відхилення для контролю та аналізу їх причин. 4. Допомогає в мотивації працівників для досягнення встановлених стандартів.	1. Потребує постійного оновлення стандартів через зміну умов ринку. 2. Може бути неточним через припущення щодо майбутніх витрат. 3. Не враховує детальних змін у постійних і змінних витратах.
Direct Costing	1. Фокусується на змінних витратах, що дозволяє швидко оцінювати їх вплив на прибутковість. 2. Простота в обчисленнях та адаптації до короткострокових рішень. 3. Полегшує прийняття рішень щодо маржинального доходу та цінової політики. 4. Підходить для аналізу окремих операцій або проєктів.	1. Ігнорує постійні витрати, що може призвести до неточного розрахунку загальних витрат. 2. Не враховує повної собівартості продукції, що може бути важливим для довгострокового фінансового планування. 3. Менш корисний для складних логістичних систем із високими постійними витратами.
Absorption Costing	1. Враховує всі витрати, включаючи постійні, що забезпечує повну картину собівартості. 2. Підходить для встановлення цін і формування фінансової звітності. 3. Сприяє аналізу рентабельності всієї діяльності, включаючи довгострокові витрати. 4. Відповідає бухгалтерським стандартам і правилам звітності.	1. Складніший у розрахунках, особливо для великих підприємств. 2. Може приховувати вплив змінних витрат на загальні витрати. 3. Може знижувати гнучкість у короткостроковому плануванні. 4. Розподіл постійних витрат може бути суб'єктивним і викликати неточності.

Джерело: сформовано на основі [18; 19; 20].

Кожен метод обліку логістичних витрат має свої переваги та обмеження. Вибір методу залежить від стратегічних цілей компанії, характеру логістичних операцій і необхідного рівня деталізації обліку. Standard Costing є ефективним інструментом для контролю витрат і планування, проте його гнучкість обмежена в умовах динамічного ринку. Direct Costing забезпечує швидкий аналіз змінних витрат, але ігнорування постійних витрат ускладнює його використання для довгострокового планування. Absorption Costing надає найбільш повне уявлення щодо собівартості завдяки врахуванню усіх витрат, хоча потребує більше ресурсів для реалізації.

Розглянемо організацію процесу управління логістичними витратами на підприємстві на прикладі однієї з найбільших міжнародних транспортно-логістичних компаній «Kuehne + Nagel» (Швейцарія). Підприємство функціонує у 109 країнах, має 1395 відділень та понад 83000 співробітників. Компанія обслуговує такі галузі, як аерокосмічна, автомобільна, фармацевтична, нафтогазова, високотехнологічна, роздрібна торгівля та охорона здоров'я. Вона утримує перше місце у морській логістиці з оборотом 9,8 млн CHF і контрактній логістиці (6 млн CHF); друге місце в авіаційній логістиці (5,5 млн CHF) і п'яте в автомобільних перевезеннях (4,1 млн CHF).

Kuehne + Nagel спеціалізується на морських (контейнерні та проєктні) перевезеннях; повітряних (стандартні, експрес- і спеціалізовані послуги, зокрема транспортування медичних вантажів); автомобільних перевезеннях; контрактній (складське зберігання, дистрибуція, копакінг і управління товарними потоками) і проєктній логістиці. Також надає послуги митно-брокерського супроводу, впроваджує сучасні ІТ-рішення для оптимізації логістичних процесів. Сухопутні перевезення охоплюють європейську мережу, що забезпечує швидкі й надійні перевезення вантажів [21].

В Україні «Kuehne + Nagel» діє з 1992 р. і представлена дочірнім підприємством «Кюне + Нагель», де працювало 380 співробітників. У довоєнний час мала розвинену контрактну логістику та понад 100 000 м² складських приміщень. Використовувала сучасні технології управління складськими операціями, інновації та клієнтоорієнтований підхід [22]. У табл. 7 наведено фінансові показники діяльності компанії «Kuehne + Nagel» в Україні за 2020–2022 рр.



Таблиця 7

Основні фінансові показники діяльності компанії «Kuehne + Nagel» в Україні у 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту 2022/2020 рр., %
Дохід, тис. грн	1 093 991	1 388 156	932 828	85,27
Чистий прибуток, тис. грн	64 957	60 275	62 855	96,74
Активи, тис. грн	314 345	433 022	402 441	128,03
Зобов'язання, тис. грн	180 308	238 722	145 670	80,79
Кількість працівників, чол.	...	380	322	

Джерело: складено на основі [22].

Ключовими індикаторами успішності компанії є фінансові показники. Вони відображають її стабільність, прибутковість та ефективність управління. У табл. 8 наведено результати компанії за 2020–2022 рр.

Таблиця 8

Фінансові показники діяльності компанії «Kuehne + Nagel» у 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту 2022/2020 рр., %
Виторг, млрд швейцарських франків	19,1	20,6	22,2	116,23
Чистий прибуток, млрд швейцарських франків	2,9	3,2	3,3	113,79
EBITDA, млрд швейцарських франків	5,5	5,9	6,2	112,73
Рентабельність продажів, %	15,20	15,60	15,00	98,7
Рентабельність капіталу, %	14,70	15,20	15,70	106,80
Рентабельність власного капіталу, %	22,90	23,70	24,30	106,11
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,7	1,6	1,5	88,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,5	1,4	1,3	86,67
Коефіцієнт покриття відсоткових витрат	11,9	11,6	11,3	94,96
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,9	1,8	1,7	89,47

Джерело: складено на основі [22].

У 2020–2022 рр. компанія демонструвала стабільне зростання виторгу, (збільшення з 19,1 до 22,2 млрд швейцарських франків). Чистий прибуток за цей період зріс на 0,4 млрд швейцарських франків, досягнувши 3,3 млрд у 2022 р. Показник EBITDA (фінансовий показник відображає прибуток компанії до врахування витрат на сплату відсотків, податків та амортизації) мав позитивну динаміку (зростання на 0,7 млрд швейцарських франків порівняно з 2020 р.). Рентабельність продажів була стабільною (у межах 15 %). Рентабельність капіталу зросла з 14,70 % у 2020 р. до 15,70 % у 2022 р., що вказує на підвищення ефективності використання капітальних ресурсів. Рентабельність власного капіталу у 2022 р. становила 24,30 %. Коефіцієнти ліквідності знизилися. Зниження було помірним і не вплинуло на загальну стійкість компанії. Компанія демонструвала позитивну динаміку фінансових результатів і зберегла стабільність ключових показників.

SWOT-аналіз системи управління компанії «Kuehne + Nagel» (сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, можливості та загрози) показав фактори, що визначають стратегічний курс та конкурентні переваги компанії в логістичній галузі в умовах глобальної конкуренції та інновацій (табл. 9).

Таблиця 9

SWOT-аналіз системи управління компанії «Kuehne + Nagel»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Централізована структура управління	Вартість	Розвиток нових технологій	Зміна клімату
Глобальна мережа	Зв'язок між регіонами	Зростання електронної комерції	Зростання конкуренції
Інноваційна діяльність	Конкуренція	Диверсифікація бізнесу	...
Зосередження на клієнті	...	...	...

Джерело: складено авторами.

Сильні сторони компанії: чітка організаційна структура, висококваліфіковане керівництво та персонал, стабільні фінансові показники, розвинена інформаційно-аналітична система. Слабкі сторони: недостатня мобільність керівництва, нестабільність персоналу, недосконала система делегування повноважень, недостатня автоматизація деяких процесів.



PEST-аналіз показує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу зовнішнього середовища (табл. 10).

Таблиця 10

PEST-аналіз система управління компанії «Kuehne + Nagel»

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
Стабільність політичного середовища	Стабільність економічного середовища	Зростання населення	Розвиток нових технологій
Відсутність політичних ризиків	Стабільність цін	Зростання попиту на логістичні послуги	Впровадження нових технологій в логістику
Співробітництво з органами влади	Зростання доходів населення	Зміна потреб клієнтів	Зменшення вартості технологій
Створення сприятливого інвестиційного клімату	Різноманітність економічних секторів	Зростання цифровізації	Збільшення доступності технологій
Підтримка розвитку логістичної галузі	Зростання конкуренції	Зміна клімату	Збільшення залежності від технологій

Джерело: складено авторами.

Логістичні витрати компанії «Kuehne + Nagel» мали значний вплив на її фінансові результати. Основну частину логістичних витрат складали витрат на транспортування (авіа-, морські та автоперевезення). У 2022 р. структура витрат на транспортування була наступною: авіаперевезення – близько 20 %; морські перевезення – майже 50 %; складські послуги (оренда та утримання складів) – понад 10 %. Витрати на впровадження нових технологій та інновацій були на рівні 8 %; на митно-брокерські послуги до 7 % логістичних витрат. Впровадження нових програм для автоматизації складів та транспорту дозволило знизити трудовитрати та зменшити помилки в обробці вантажів.

На обсяг логістичних витрат впливає коливання цін на паливо. У 2022 р. витрати на паливо зросли на 6 %. Витрати на рекламу та маркетинг (онлайн-реклама, участь у виставках, витрати на підтримку бренду) склали майже 3 % витрат на маркетингові кампанії. Адміністративні витрати включають витрати на ліцензії, сертифікацію та виконання міжнародних стандартів у сфері логістики. Вагоме місце в загальних витратах компанії займають витрати на зворотну логістику (обробку повернень товарів, утилізацію або переробку продукції, яка не відповідає стандартам або не була продана). Витрати на митні збори, сертифікацію та ліцензії різняться залежно від країн, що ускладнює планування витрат на міжнародну діяльність компанії. Внаслідок раптових змін у логістичному процесі (наприклад, нові митні правила, зміни у податковому законодавстві) можуть виникати непередбачувані витрати. Це потрібні ресурси для адаптації до нових вимог (навчання персоналу, впровадження нових програм, модернізацію процесів), щоб уникнути затримок або штрафів. Також втрати внаслідок природних катастроф (повені, землетруси, урагани або лісові пожежі). Впливають теж зміни в урядовій політиці (введення санкцій або торгівельних бар'єрів), що вимагає перепланування маршрутів, зміну постачальників, пошук нових ринків.

Згідно звітності компанії «Kuehne + Nagel», її логістичні витрати у 2022 р. залишалися під контролем завдяки ефективному управлінню щодо зниження витрат на транспортування, складування, обробку замовлень та управління запасами; використання автоматизації складів, оптимізації маршрутів перевезень; інвестиціям у розвиток, адаптації до потреб клієнтів і складності товарообігу. Компанія використовувала різноманітні інструменти та стратегії для зниження витрат на транспортування, складування, обробку замовлень та управління запасами. Впровадження автоматизованих систем управління логістикою TMS (Transportation Management System) та WMS (Warehouse Management System) дозволило покращити процеси транспортування та складування. Автоматизовані системи було інтегровано з іншими бізнес-системами компанії, такими як ERP (Enterprise Resource Planning). Це дозволило забезпечити цілісне управління процесами і даними в межах підприємства. Забезпечення оптимального балансу між швидкістю доставки і мінімізацією витрат дозволило підтримувати високу конкурентоспроможність компанії.

Компанія «KÜEHNE + NAGEL» мала розгалужені ланцюги, які відповідали вимогам масштабованості та гнучкості, необхідними для міжнародної торгівлі. Управління такими ланцюгами включає координацію між усіма учасниками, врахування сезонності попиту, оптимізацію маршрутів транспортування та управління запасами. Компанія використовувала сучасні IT-рішення для відстеження товарів у реальному часі, підвищення ефективності логістики, адаптації під конкретні вимоги ринку.

Висновки. Управління логістичними витратами є ключовим аспектом у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності. Їх аналіз та оптимізація дозволяє знизити операційні витрати, покращити управлінську прозорість та адаптуватися до змін на ринку.



Виявленню проблемних етапів у логістичних процесах і вчасному запровадженню коригувальних заходів допомагає використання імітаційне моделювання, SWOT-аналіз, direct costing та absorption costing. Це надає можливість покращувати внутрішні процеси, розробляти стратегічні плани. Застосування сучасних технологій (автоматизовані системи управління складом (WMS), економіко-математичне моделювання, аналіз життєвого циклу витрат) дозволяє зменшити витрати на логістичні операції і покращити якість обслуговування клієнтів. Перехід на «зелену логістику» та впровадження стимулюючих програм для персоналу допомагають знизити витрати на енергоресурси, підвищити ефективність діяльності, сприяють збереженню стійкої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Література:

1. Кравець, О. В. (2023). Сутність логістичних витрат підприємства та їх класифікація. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 74, 144–150.
2. Kravets, O. V. (2023). Sutnist lohistrychnykh vytrat pidpriemstva ta yikh klasyfikatsiia [The essence of logistics costs of an enterprise and their classification]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Lithuanian University of Economics. Economic Sciences], 74, 144–150. [in Ukrainian].
3. Самодай, В. П., Донський, М. Л., Гладун, М. В. (2023). Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 55.
4. Samodai, V. P., Donskyi, M. L., & Hladun, M. V. (2023). Optyimizatsiia upravlinnia lohistrychnymy vytratamy v diialnosti pidpriemstv [Optimization of logistics cost management in the activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 55. [in Ukrainian].
5. Дослідження структури логістичних витрат. (n.d.). https://pidru4niki.com/77593/logistika/doslidzhennya_strukturi_logistichnih_vytrat
6. Doslidzhennia struktury lohistrychnykh vytrat. (n.d.). [Research on the structure of logistics costs. (n.d.)]. https://pidru4niki.com/77593/logistika/doslidzhennya_strukturi_logistichnih_vytrat
7. Минко, Л. М., Коротуха, К. М. (2016). Методи управління логістичними витратами. *Ефективна економіка*, 1. Отримано з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4750>
8. Mynko, L. M., Korotukha, K. M. (2016). Metody upravlinnia lohistrychnymy vytratamy [Methods of managing logistics costs]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4750>. [in Ukrainian].
9. Мельник, О. В. (2013). Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*, 2 с.
10. Melnyk, O. V. (2013). Novi kontseptualni pidkhody v lohistytsi [New conceptual approaches in logistics]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], 2 s. [in Ukrainian].
11. Ільченко, Н. Б. (2016). Концептуальні підходи до формування логістичної стратегії підприємством торгівлі. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 1, 112–117.
12. Ilchenko, N. B. (2016). Kontseptualni pidkhody do formuvannia lohistrychnoi stratehii pidpriemstvom torhivli [Conceptual approaches to the formation of a logistics strategy by a trade enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika* [Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics], 1, 112–117. [in Ukrainian].
13. Стельмачук, Н. А. (2014). Концептуальні засади маркетинго-логістичного управління конкурентоспроможністю аграрних формувань. *Сталий розвиток економіки*, 1, 280–289.
14. Stelmachuk, N. A. (2014). Kontseptualni zasady marketynho-lohistrychnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarynykh formuvan [Conceptual principles of marketing and logistics management of the competitiveness of agricultural formations]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable development of the economy], 1, 280–289. [in Ukrainian].
15. Фостолович, В. А., Сімаков, О. О. (2019). Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*, 10, 36–45.
16. Fostolovych, V. A., Simakov, O. O. (2019). Mistse upravlinnia vytratamy v suchasni systemi upravlinnia pidpriemstvom [The place of cost management in the modern enterprise management system]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], 10, 36–45. [in Ukrainian].
17. Задорожний, З., Грицишин, А. (2017). Логістичні витрати та їх класифікація. *Вісник Економіки*, 2, 109–117.
18. Zadorozhnyi, Z., Hrytsyshyn, A. (2017). Lohistrychni vytraty ta yikh klasyfikatsiia [Logistics costs and their classification]. *Visnyk Ekonomiky* [Bulletin of Economics], 2, 109–117. [in Ukrainian].
19. Існуючі підходи до побудови класифікації логістичних витрат підприємства. (n.d.). https://pidru4niki.com/77595/logistika/pidhodi_pobudovi_klasifikatsiyi_logistichnih_vytrat_pidpriemstva#google_vignette
20. Isnuichi pidkhody do pobudovy klasyfikatsiyi lohistrychnykh vytrat pidpriemstva [Existing approaches to building a classification of logistics costs of an enterprise]. (n.d.). https://pidru4niki.com/77595/logistika/pidhodi_pobudovi_klasifikatsiyi_logistichnih_vytrat_pidpriemstva#google_vignette [in Ukrainian].
21. Яремко, І. (2024). Класифікація витрат як основа організації обліку і контролю логістичної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 64 с.
22. Yaremko, I. (2024). Klyasyfikatsiia vytrat yak osnova orhanizatsii obliku i kontroliu lohistrychnoi diialnosti pidpriemstva [Classification of costs as the basis for organizing accounting and control of the logistics activities of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 64 s. [in Ukrainian].



12. Клевещ, Я. В. (2018). Оптимізація логістичних витрат на виробничому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 12 с. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130940/126670>
- Klevets, Ya. V. (2018). Optymizatsiia lohistychnykh vytrat na vyrobnychomu pidpriemstvi. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 12 s. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130940/126670> [in Ukrainian].
13. Методи оцінки логістичних витрат та шляхи їх оптимізації. (n.d.). <https://studfile.net/preview/5149904/page:4/>
- Metody otsinky lohistychnykh vytrat ta shliakhy yikh optymizatsii (n.d.). [Methods of estimating logistics costs and ways of optimizing them]. <https://studfile.net/preview/5149904/page:4/> [in Ukrainian].
14. Нікшич, С. М. (2008). Оцінювання слабоструктурованих складових логістичних витрат машинобудівних підприємств (канд. екон. наук: спец. 08.00.04). Львів.
- Nikshych, S. M. (2008). Otsiniuvannia slabostrukturovanykh skladovykh lohistychnykh vytrat mashynobudivnykh pidpriemstv (kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04) [Estimation of weakly structured components of logistics costs of machine-building enterprises (candidate of economic sciences: speciality 08.00.04)]. Lviv. [in Ukrainian].
15. Вознюк, Р. В. (n.d.). Методи аналізу та оцінки логістичних витрат підприємства.
- Vozniuk, R. V. (n.d.). Metody analizu ta otsinky lohistychnykh vytrat pidpriemstva [Methods of analyzing and estimating logistics costs of an enterprise.]. [in Ukrainian].
16. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації: зб. наук. праць за мат. XXIII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів, м. Острого, 19 березня 2025 р. (2025). Острого: НУ «Острозька академія», 177–183.
- Problemy ta perspektyvy rozvytku natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii: zb. nauk. prats za mat. KhKhIII Vseukr. nauk.-prakt. onlain-konf. molodykh uchenykh ta studentiv [Problems and prospects for the development of the national economy in the conditions of globalization: collection of scientific works on mathematics of the XXIII All-Ukrainian scientific-practical online conference of young scientists and students]. Ostroh, 19.03.2025. NU «Ostrozka akademiia», 177–183. [in Ukrainian].
17. Садовська, І., Нагірська, К., Гаврилюк, Б. (2024). Організація управлінського обліку логістичних витрат. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 77, 20–25.
- Sadovska, I., Nahirska, K., Havryliuk, B. (2024). Orhanizatsiia upravlinskoho obliku lohistychnykh vytrat [Organization of management accounting of logistics costs]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Lithuanian University of Economics. Economic Sciences], 77, 20–25. [in Ukrainian].
18. Системи обліку логістичних витрат. (n.d.). <<https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=441622>> (2025, листопад, 25).
- Systemy obliku lohistychnykh vytrat. (n.d.) [Systems of accounting for logistics costs. (n.d.)]. <<https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=441622>> (2025, November, 25) [in Ukrainian].
19. Carli, G., Canavari, M. (2013). Introducing direct costing and activity based costing in a farm management system: A conceptual model. *Procedia Technology*, 8, 397–405.
20. Aurora, B., Bontas, C. (2013). The cost of production under direct costing and absorption costing – a comparative approach. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 2, 23–129.
21. Göx, R. F. (2000). Strategic transfer pricing, absorption costing, and observability. *Management Accounting Research*, 11(3), 327–348.
22. Kuehne + Nagel. (n.d.). <<https://ua.kuehne-nagel.com/uk/nashi-ofisy?query=Ukraine>>. (2025, November, 25)
23. ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ". (n.d.). YouControl. <https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/24596990/> (2025, листопад, 25).
- DP "Kuehne Nagel". (n.d.). YouControl. <https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/24596990/> (2025, November, 25) [in Ukrainian].