

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Механізм логістичного аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах

(на матеріалах ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”, м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1 групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Беліновець Катерини
Ігорівни

підпис

Науковий керівник, к.е.н.,
доцент

Стукач Тетяна
Миколаївна

підпис

Гарант освітньої програми,
к.е.н., професор

Кудирко Людмила
Петрівна

підпис

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

до випускної кваліфікаційної роботи

Беліновець К. І. Механізм логістичного аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах (на матеріалах ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”).

Спеціальність 051 «Економіка» – спеціалізація «Міжнародна економіка». Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2019.

Випускна кваліфікаційна робота викладена на 59 сторінках, вона містить 3 розділи, 3 ілюстрації, 17 таблиць, 21 джерело в переліку посилань.

Об'єктом дослідження є механізм логістичного аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

Предмет дослідження - шляхи, методи і заходи, що дають можливість організувати ефективну логістичну діяльність на підприємстві.

В першому розділі проаналізовано міжнародний ринок аутсорсингу та фінансово-господарську діяльність “ДХЛ Інтернешнл Україна”. Другий розділ присвячено оцінці механізму логістичного аутсорсингу ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”, де було визначено ефективність логістичного аутсорсингу даного підприємства, а також оцінено фактори які впливають на неї. У третьому розділі розроблено напрями підвищення в логістичному аутсорсингу ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”. Також був розроблений комплекс заходів щодо підвищення логістичного аутсорсингу на даному підприємстві, а також здійснено прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: логістична система, аутсорсинг, логістичні ризики, ефективність, витрати.

Annotation

Belinovets K.I. The mechanism of logistical outsourcing in international economic relations (based on materials of “DHL International Ukraine”).

Specialty 051 "Economics" - specialization "International Economics". Kyiv National University of Trade and Economics. Kyiv, 2019.

Graduate work is spread over 59 pages, it contains 3 sections, 3 illustrations, 17 tables, 21 sources in the list of references.

The object of the research is the mechanism of logistical outsourcing in the international economic relations of DHL International Ukraine.

The subject of the study are ways, methods and measures that allow to organize effective logistic activity at the enterprise.

The first section analyzes the international outsourcing market and financial and business activities of DHL International Ukraine. The second section is devoted to the evaluation of the logistics outsourcing mechanism of DHL International Ukraine, which has determined the effectiveness of logistics outsourcing of the enterprise, as well as the factors that affect it. In the third section the directions of increase of logistic outsourcing of DHL International Ukraine are developed. Also developed a set of measures to increase logistical outsourcing at this enterprise, as well as estimated the effectiveness of the proposed measures.

Key words: logistic system, outsourcing, logistics risks, effectiveness, costs.

Реферат до випускної кваліфікаційної роботи Беліновець К. І.

Випускна кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти на тему Механізм логістичного аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах (на матеріалах ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”) містить 59 сторінки, 17 таблиць, 3 ілюстрації, 21 джерело в переліку посилань.

Актуальність роботи. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю дослідження механізму логістичного аутсорсингу на українському ринку, адже аутсорсинг для вітчизняних підприємств є інноваційною технологією і потребує ретельного вивчення.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження механізму логістичного аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати міжнародний ринок логістичного аутсорсингу;
- 2) проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”;
- 3) оцінити фактори впливу логістичного аутсорсингу на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”;
- 4) проаналізувати ефективність механізму логістичного аутсорсингу на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”;
- 5) розробити комплекс заходів підвищення логістичного аутсорсингу ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”;
- б) зробити прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

Об'єктом дослідження є механізм логістичного аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

Предмет дослідження - шляхи, методи і заходи, що дають можливість організувати ефективну логістичну діяльність на підприємстві.

У випускній кваліфікаційній роботі були використані наступні методи: статистичний метод, метод порівняння, метод розрахунку та аналізу, експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин, функціонально-вартісний аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з підвищення ефективності механізму логістичного аутсорсингу на логістично-експедиційному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані організаційно-економічні заходи підвищення ефективності на логістичному підприємстві можуть бути використані суб'єктами підприємництва для економічного обґрунтування ефективності прийняття управлінських та фінансових рішень.

За результатами дослідження були сформульовані висновки.

По-перше, важливою передумовою успішної участі вітчизняних підприємств у діяльності світових ринків є формування підприємницьких стратегій із залученням механізмів логістичного аутсорсингу. Логістика – основа успішного функціонування суб'єктів господарювання, а формування ефективної логістичної системи забезпечує підвищення результативності економічних процесів та зниження загальних витрат підприємств.

По-друге, фінансовий стан ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” в цілому є задовільним. За останній рік відбулося зростання об'ємів експорту послуг. ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” має високі показники стабільності та конкурентоспроможності.

По-третє, підприємство є одним із найбільших та найефективніших логістичних операторів в Україні. ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” вдалося досягти позиції лідерства у досить широкій сфері діяльності, але не можна стверджувати про досягнення ним лідерства на основі витрат.

По – четверте, непропорційність зміни фінансово – економічних показників в сукупності з аналізом витрат свідчить про досить неефективну політику щодо формування витрат на підприємстві і вимагають знаходження шляхів щодо їх зменшення.

Одержані результати можуть бути використані в діяльності підприємства ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРАТ “ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА”	5
1.1. Аналіз міжнародного ринку логістичного аутсорсингу.....	5
1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.....	11
Висновки до розділу I.....	16
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ НА ПРАТ “ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА”	18
2.1. Оцінка факторів впливу логістичного аутсорсингу на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.....	18
2.2. Аналіз ефективності механізму логістичного аутсорсингу на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.....	27
Висновки до розділу II.....	30
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ НА ПРАТ “ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА”	33
3.1. Розробка комплексу заходів щодо оптимізації логістичного аутсорсингу ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”	33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.....	42
Висновки до розділу III.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Застосування логістичного підходу, який полягає в інтеграції (технічної, технологічної, інформаційної й економічної) окремої ланки ланцюга в єдину систему наскрізного керування матеріальними й інформаційними потоками з метою досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу й ресурсів, спонукає шукати шляхи оптимізації управління бізнес-процесами підприємства.

Передача логістичних функцій на аутсорсинг для вітчизняних підприємств є інноваційною технологією і потребує ретельного вивчення світового досвіду та пошуку шляхів впровадження із врахуванням специфіки розвитку українського ринку логістичних провайдерів.

Аналіз сучасного ринку логістичних послуг, його ємкість та темпи зростання вказують на актуальність аутсорсингу як логістичної стратегії.

DHL є одним із найбільших та найефективніших логістичних операторів світу, тому дослідження механізму логістичного аутсорсингу даного підприємства на території України є актуальним.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження механізму логістичного аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

В рамках поставленої мети були сформульовані наступні *завдання дослідження*:

- проаналізувати міжнародний ринок логістичного аутсорсингу;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”;
- оцінити фактори впливу логістичного аутсорсингу на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”;
- проаналізувати ефективність механізму логістичного аутсорсингу на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”;

- розробити комплекс заходів підвищення логістичного аутсорсингу ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”;
- зробити прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні *методи*: статистичний метод, метод порівняння, метод розрахунку та аналізу, експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин, функціонально-вартісний аналіз.

Об'єктом дослідження є процес логістичного аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади механізму, що дають можливість організувати ефективну логістичну діяльність на підприємстві.

Інформаційною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи є наукові та періодичні видання з логістики вітчизняних та зарубіжних вчених, дані статистичної звітності ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” та ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в випускній кваліфікаційній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

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

Апробація роботи була здійснена шляхом публікації наукової статті Беліновець К. Логістичний аутсорсинг на українському ринку: сучасний стан та перспективи//Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання, серії «міжнародна економіка», 1 частина. – К.:КНТЕУ, 2019.

РОЗДІЛ І. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРАТ “ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ УКРАЇНА”

1.1. Аналіз міжнародного ринку логістичного аутсорсингу

Серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-логістичних послуг в останнє десятиліття слід зазначити підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передачі на аутсорсинг складських і управлінських послуг.

Глобальні компанії стикаються з різними логістичними обмеженнями і можливостями в різних частинах земної кулі. Всесвітній банк регулярно публікує рейтинг рівня розвитку логістики по всіх країнах світу - індекс доступності логістичних послуг Logistics Performance Index (LPI) [11].

Індекс ефективності логістики – це інтерактивний інструмент порівняльного аналізу, створений для того, щоб допомогти країнам визначити можливості з якими вони стикаються при виконанні робіт у сфері логістики та торгівлі, і що вони можуть зробити для покращення своєї діяльності. LPI 2018 дозволяє проводити порівняння в 160 країнах.

LPI базується на всесвітньому опитуванні операторів на місцях (глобальні експедитори та експрес-перевізники), надаючи зворотній зв'язок щодо логістичної «дружності» країн, в яких вони працюють, та тих, з якими вони здійснюють торгівлю. Вони поєднують глибокі знання країн, в яких вони діють, з поінформованими якісними оцінками інших країн, де вони здійснюють торгівлю та досвід глобального логістичного середовища. Зворотній зв'язок з операторами доповнюється кількісними даними про роботу ключових компонентів логістичного ланцюга в країні роботи.

Таким чином, LPI складається з кількісних і якісних заходів, а також допомагає створювати профілі логістики для цих країн.

Компоненти, проаналізовані в International LPI, були обрані на основі

останніх теоретичних і емпіричних досліджень і практичного досвіду фахівців з логістики, які займаються міжнародною експедицією вантажів:

- ефективність оформлення митного та прикордонного управління («митниця»);
- якість торговельної та транспортної інфраструктури («інфраструктура»);
- простота організації перевезень за конкурентними цінами («простота організації перевезень»);
- компетенція та якість логістичних послуг - автоперевезення, експедирування та митне оформлення («якість логістичних послуг»);
- можливість відстежувати вантажі («відстеження»);
- частота, з якою відвантаження досягає одержувачів у межах запланованих або очікуваних термінів доставки («своєчасність») [16].

В додатку А можемо побачити показники перших п'яти країн-лідерів по глобальному рейтингу LPI за період 2011-2018 рр. [16].

В додатку А бачимо, що перші місця в основному займає Північно-Західна Європа. За останнє десятиліття на логістичних ринках країн Європи відбулися суттєві зміни за наступними напрямками: зростання числа стратегічних союзів; використання аутсорсингу і посередників; розробка пан'європейської транспортної мережі; використання меншого числа розподільчих центрів, які обслуговують великі ринкові зони. Зі змінами збільшилася частка міжнародних транспортних перевезень.

Світовий ринок логістичних послуг дуже фрагментований. На ньому діють десятки тисяч компаній, велика частина з яких відносно невеликі за розміром. На частку 30 найбільших підприємств, що домінують на національних і міжнародних ринках, припадає близько третини обсягу продажів. Провідні логістичні компанії світу: Amazon (США), DHL (Німеччина), Kuehne&Nagel (Швейцарія), Schenker (Німеччина), Nippon Express (Японія), C. H. Robinson (США), DSV (Данія) та ін. за даними рейтингу "TheJournalofCommerce" за 2019 рік [20].

Проблеми, які повинні вирішувати міжнародні логістичні системи, відрізняються в залежності від регіону укладання угод. Так, для логістичної діяльності в північноамериканському регіоні характерні: широка географія поставок, переважна потреба в наземних видах транспорту і відносно невеликі обсяги митної документації. З іншого боку, логістичні операції в Європі мають менший географічний масштаб, але пов'язані з подоланням численних політичних, економічних, культурних і мовних бар'єрів. Організація логістичної діяльності в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні передбачає вантажоперевезення на значні відстані морським або повітряним транспортом. Зрозуміло, що міжнародним логістичним менеджерам необхідно представляти особливості організації логістичної діяльності різних регіонів світу.

Розглянемо особливості деяких регіональних і національних логістичних ринків [1].

У міжнародних поставках країн Південної Америки провідна роль належить океанському транспорту. З розширенням експорту з США в цьому регіоні з'явилося більше ліній судноплавства, що забезпечують сполучення з Латинською Америкою. Однак логістична діяльність в регіоні утруднена такими факторами, як протекціоністські імпорتنі мита, високі транспортні тарифи на внутрішні перевезення, слабка конкуренція.

Канада і США мають розвинену логістичну інфраструктуру. У Північній Америці пропонується широкий вибір провайдерів транспортних послуг по всіх видах транспорту, сучасних обладнаних складських приміщень і додаткових послуг. Почавши кілька десятиліть тому використання ІТ-технологій для підтримки логістичної діяльності, цей континент і тепер залишається найбільшим їх користувачем в світі. Позитивний вплив на логістичну діяльність спричинило укладення Північноамериканської угоди про вільну торгівлю між Канадою, США і Мексикою (NAFTA).

Розвиток азіатського регіону відбувається високими темпами,

сприяючи розвитку міжнародної логістики. Азіатсько-Тихоокеанський регіон має досить добре налагоджену логістичну інфраструктуру. Транспортні ринки в Японії, Південній Кореї, Австралії та інших азіатських розвинених країнах є сучасними і надають послуги, аналогічні тим, які підприємство може отримати в Північній Америці і Західній Європі. Великі відстані між країнами служать стимулом для розвитку авіаційних, морських і змішаних вантажоперевезень. Портами торгіві потоки в регіоні сприяють швидкому зростанню обсягів лінійного океанського судноплавства.

Великомасштабні логістичні проекти виконуються в країнах Південно-Західної Азії, зокрема, в державах Перської Затоки, які займають вигідне транспортно-логістичне положення. В Об'єднаних Арабських Еміратах побудований найбільший в світі аеропорт, а на його основі сформовано один з найсучасніших міжнародних логістичних центрів - Дубайське логістичне містечко.

Лідерами європейського логістичного ринку є Німеччина, Швейцарія, Данія та Франція. У деяких країнах Східної Європи перевезення вантажів не можливе через недосконалі процедури митного очищення і погану логістичну інфраструктуру.

У країнах Європи спостерігається значний рівень обсягів логістичних функцій, переданих на виконання аутсорсинговим фірмам, зокрема, 61% у сфері транспортних послуг, 13% – управління флотом, 5% – підтримки клієнтів, 8% – управління запасами, 6% – обліку замовлень, 35% – складського господарства, 11% – кастомізації, 15% – реверсної логістики, 25% – інформаційних систем (рис. 1.1.).

У країнах, що розвиваються (країни колишнього СРСР, Африки, деякі країни Східної Європи, Південної Америки, Азії) недостатньо розвинені транспортна і складська системи, інформаційна підтримка логістики, не вистачає кваліфікованих працівників з логістичного менеджменту. У багатьох країнах зберігається засилля бюрократії, державне регулювання, включаючи торгові обмеження, заважає зростанню торгівлі. Ряд зазначених

країн побудували логістику відповідно до вимог зарубіжних партнерів для досягнення успіху на експортних ринках (Колумбія, Чилі, Кенія).

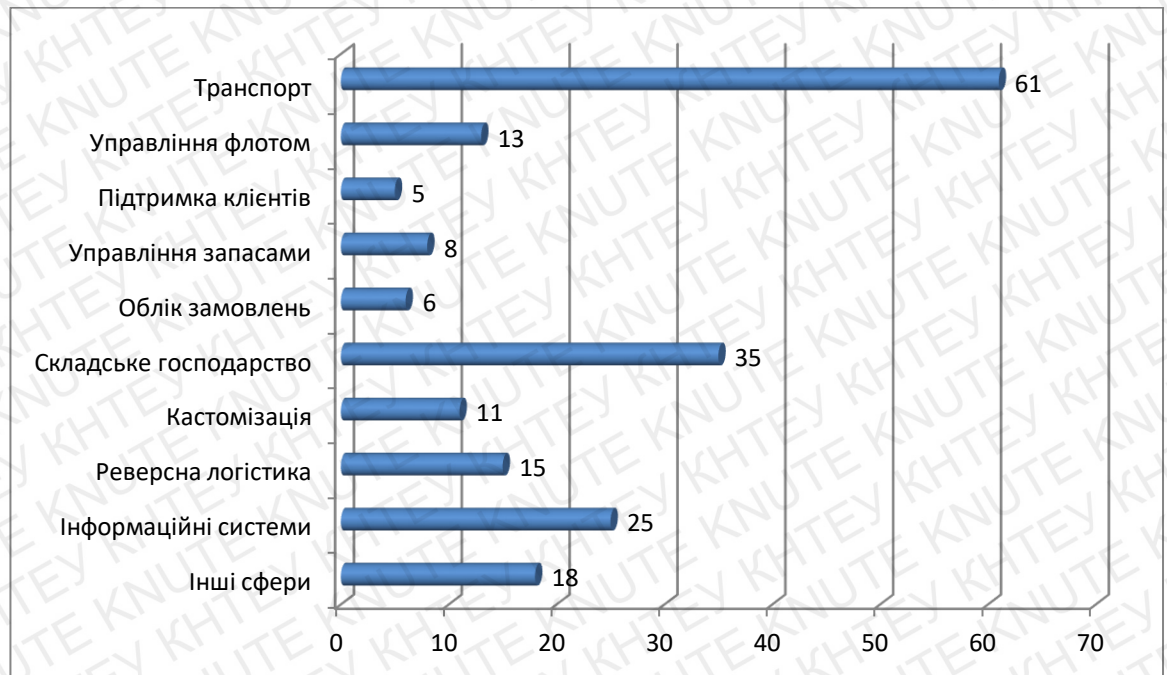


Рис. 1.1. Частка обсягів логістичних функцій, переданих у країнах Європи аутсорсинговим фірмам, % до загального обсягу кожної сфери діяльності.

Джерело: побудовано за даними [21].

На думку експертів логістичні ринки України, Білорусі, Росії знаходяться в стадії формування, але мають значний потенціал, для реалізації якого необхідне спрощення процедур торгівлі та вдосконалення транспортного і складського обслуговування [11].

У ЄС і США логістичні витрати становлять 12–16% від внутрішнього валового продукту, у Китаї – 26%, у Японії – 6%. Місце України у цьому списку приблизно між Китаєм і Європою [14].

Можна виділити наступні тенденції розвитку міжнародного ринку логістичних послуг:

- посилення позицій компаній, що володіють розвиненими логістичними мережами;
- розвиток аутсорсингу логістики для зосередження зусиль компаній на основних видах діяльності;

- регіоналізація логістичних мереж;
- скорочення логістичного ланцюга і оптимізація логістичних витрат;
- скорочення життєвого циклу продукту і нові підходи до його дистрибуції;
- зростання ролі інновацій в логістичних процесах;
- зростання транспортних витрат (через зростання цін на паливо, тарифів, збільшення частоти перевезень).

Згідно з дослідженнями найчастіше передаються на аутсорсинг наступні логістичні функції: складування (73.7%); зовнішнє транспортування (68.4%); оформлення вантажів/платежів (61.4%); внутрішнє транспортування (56.1%); консолідація вантажів/дистрибуція (40.4%); пряме транспортування (38.6%).

Рідше організації-замовники передають логістичному аутсорсеру наступні функції: повернення товарів і ремонт (22.8%); менеджмент запасів (21.0%); маршрутизація перевезень, управління транспортним господарством (19.3%); інформаційні технології (17.5%); послуги консолідації (17.5%); управління замовленнями (15.8%); прийом/обробка замовлень (5.3%); управління взаємовідносинами з покупцями (3.5%).

За останні роки в США зафіксований ріст ринку 3PL-послуг, він складає 18-22% в рік. 3PL-провайдерам можна потенційно передати 2/3 від загальних логістичних витрат. Прибутки 3PL-провайдерів складають близько 60 млрд. дол., за останні 20 років вони виростили в 27 разів. У Європі 24% від загальних логістичних витрат належать сфері контрактної логістики. Спостерігається постійна тенденція росту логістичних витрат. Нині Західна Європа є основним джерелом міжнародних надходжень для американських 3PL-провайдерів. Найбільш значний ріст надходжень очікується від Східної Європи. Дві інші області очікуваного росту – Азія і Мексика [8].

В епоху глобалізації існує об'єктивна необхідність у спрощенні й уніфікації норм міжнародного права, які б полегшили процес здійснення логістичних операцій, зробили б його доступним на всіх рівнях і у всіх

регіонах. Надзвичайно актуальним стало питання про створення уніфікованих правових норм регулювання перевезень вантажів при послідовній участі декількох видів транспорту (змішаних перевезень). В 1980 р. була прийнята «Конвенція ООН про міжнародні змішані перевезення», що і запропонувала рішення зазначених питань на міжнародному рівні.

Зазначена Конвенція ООН узагальнила найбільш передову на той час практику роботи провайдерів логістики й сформулювала основні принципи, які лягли в основу їхньої роботи в наступні роки, включаючи й початок 21-го століття. Згодом, в 1984 р. Міжнародна торгово-промислова палата (МТП) розробила проформу документа, що виконує функцію договору доставки при міжнародних перевезеннях. Даний документ одержав назву «Договір змішаного перевезення». Зазначений документ почав використовуватися в міжнародній торгівлі на додаток до іншого документа - «наскрізного коносаменту», що застосовувався компаніями - провайдерами логістики ще до 1980 р., тобто до появи Конвенції ООН як документ перевезення (доставки) товару [3].

1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”

Приватне акціонерне товариство "ДХЛ ІнтернешнлУкраїна" — німецька міжнародна компанія експрес-доставки вантажів і документів, лідер світового ринку. Працює більш ніж в 120 000 міст у 220 країнах і територіях. Станом на 2019 рік DHL доставляє 1.5 млрд. посилок щорічно [15].

Галузева належність "ДХЛ ІнтернешнлУкраїна": 52.10 - складське господарство, 52.29 - інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, 53.20 - інша поштова та кур'єрська діяльність.

Основні види послуг - міжнародна експрес-доставка, експрес-доставка у межах митної території України, транспортно-експедиційні перевезення.

Найбільшу залежність до сезонного впливу мають фрахтові перевезення. В свою чергу експрес-доставка є досить стабільною та незалежною від сезонних змін. Основними ринками збуту є Росія, Китай, країни Європи, США. Основними ризиками в роботі є відмова клієнтів сплачувати рахунки (основна частина послуг надається з відстрочкою платежа), ризики, що пов'язані з виконанням своїх зобов'язань перед контрагентами (своєчасна доставка вантажів). Враховуючи, що ринок послуг міжнародних перевезень досить стабільний, обмін інформацією між основними постачальниками цього виду послуг завжди актуальний, також емітент володіє достатнім рівнем інформації щодо конкурентів.

Фінансування діяльності підприємства відбувається за рахунок власних коштів [19].

В таблиці 1.1, побудованої за даними [19], можемо побачити динаміку обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції протягом 2014-2018 роках.

Таблиця 1.1

Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів послуг протягом 2014-2018 рр.

Вид послуг*	2018		2017		2016		2015		2014	
	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції
Міжнародні експрес-перевезення	370895	64.2	222884	63.9	171883.6	61.7	162154.6	60.4	146331.57	56.8
Експрес-перевезення по Україні	164649	28.5	98212.8	29	87322.1	31.4	83225	31	78318.3	30.4
Автоперевезення	41018	7.3	20018.2	7.1	19265.3	6.9	18524.3	6.9	18033.82	7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

* Зазначаються основні види продукції, які складають більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в грошовому вимірі.

** Фізична одиниця виміру - штуки, тони, кілограми, метри тощо.

Отримані дані показують, що обсяг виробництва з кожним роком збільшується. Обсяг міжнародних експрес-перевезень за 5 років збільшився

на 43.7%, обсяг експрес-перевезень по Україні – на 50.5%, обсяг автоперевезень – на 45.2%.

В таблицях 1.2-1.5, побудованих за даними [19], можемо побачити фінансовий аналіз підприємства "ДХЛ ІнтернешнлУкраїна" за останні 5 років.

Таблиця 1.2

Динаміка фінансових результатів "ДХЛ ІнтернешнлУкраїна" у 2014-2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
						2016/ 2014	2018/ 2016	2016/ 2014	2018/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	257626	268468	357590	465817	577718	99964	220128	38.8	61.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	223482	-238314	-305133	404674	492333	-528615	797466	-236.5	-261.3
Валовий: прибуток	34144	30154	52457	61143	85385	18313	32928	53.6	62.8
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	7382	15152	27342	10141	11313	19960	-16029	270.4	-58.6
Адміністративні витрати	22537	-23196	-23874	26949	32188	-46411	56062	5.9	-234.8
Витрати на збут	6955	-8138	-22959	25577	33409	-29914	56368	-430.1	-245.5
Інші операційні витрати	7698	-2639	-21621	6131	6676	-29319	28297	-380.9	-130.9
Інші доходи	2904	2761	3753	2730	1131	849	-2622	29.2	-69.9
Фінансові витрати	-	-	-176	839	741	-	916	-	-521
Інші витрати	720	-466	-1475	1170	449	-2195	1924	-304.9	-130.4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6548	13699	13448	13348	24366	-6900	10918	105.4	81.2
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3709	-3959	-2737	-2660	-4765	-6446	-2028	-173.8	74.1
Чистий фінансовий результат: прибуток	2839	9740	10711	10688	19601	7872	8890	277.3	83
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Завдяки значному обсягу експорту своїх послуг, протягом 2014-2015 років на ДХЛ мала місце тенденція зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2016 та 2017 роках відбувалась у дуже складних економічних

та політичних умовах, в умовах подальшого падіння курсу національної валюти. У 2016 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2016 рік склав 135.7%), енергоносії (ціни на електроенергію порівняно з 2015 роком зросли на 21.0%), тому можемо бачити різке падіння собівартості реалізованої продукції. Саме в 2015 та в 2016 роки спостерігаємо значні витрати на збут, адміністративні витрати та інші.

Українська асоціація директ маркетингу (УАДМ) в своєму новому проєкті DeliveryServiceAwards (DSA) вирішила виміряти - який рівень клієнтського сервісу мають служби кур'єрської доставки і поштових операторів. За підсумками всіх етапів проєкту (оцінка обслуговування у відділеннях при кур'єрській доставці і аудит телефонного сервісу) перше місце в рейтингу розділили компанії DHL Express Україна і Нова Пошта [13].

Таблиця 1.3

Показники ділової активності "ДХЛ Інтернешнл Україна",
2014-2018 рр.

Показник	Формула розрахунку	Роки					Абсолютне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2016/ 2014	2018/ 2016
коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість продукції/Середньорічна вартість запасів	427.7	348.9	-488.3	-349.6	28.7	-916	517
оборот кредиторської заборгованості	Собівартість (сума покупок) за період/Середньорічна сума кредиторської заборгованості	24.3	12.3	-11.9	-16.3	13.8	-36.2	25.7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, можливо зробити висновок про ефективність управління запасами ДХЛ про те, що оборотність запасів зменшилася з 2014 року по 2018 рік на 399 оборотів в рік. Можливо, причиною є недостатній обсяг запасів, що призводить до перебоїв в операційному процесі.

Також існує проблема постійного зниження оборотності кредиторської заборгованості особливо в 2016-2017 роках. Низька

оборотність кредиторської заборгованості може мати негативні середньострокові наслідки.

Таблиця 1.4

Показники ліквідності та платоспроможності "ДХЛ Інтернешнл Україна", 2014-2018 рр.

Показник	Формула розрахунку	Роки					Абсолютне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2016/ 2014	2018/ 2016
коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності)	Грошові кошти та їх еквіваленти/ Поточні зобов'язання	0.77	0.17	0.38	0.15	0.12	-0.39	-0.26
коефіцієнт розрахункової платоспроможності (покриття)	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	2.99	1.7	1.89	1.1	1.17	-1.1	-0.72
коефіцієнт критичної ліквідності	(Сума оборотних активів – Сума запасів)/Поточні зобов'язання	2.94	1.67	1.86	1.07	1.14	-1.08	-0.72

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отримані дані показують, що в 2014 р. на кожен гривню поточних зобов'язань припадає близько 0.77 гривні грошових коштів та їх еквівалентів, що вказує на проблеми в компанії і свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. З 2015 року ситуація змінилася і значення коефіцієнта склало 0.17, 2017 – 0.15 та 2018 – 0.12, що вважається нормативним значенням. Лише в 2016 р. показник збільшився до 0.38, але, як бачимо, згодом він вирівнявся до нормативного значення.

Щодо коефіцієнта покриття, то можна побачити його зменшення протягом 2014-2018 рр., але так як воно не виходить за межі 1-3, то значення є нормативним і це значить, що компанія може відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів.

Отримані дані також показують, що в 2014-2018 рр. коефіцієнт критичної ліквідності знаходився в межах нормативного значення, і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1.07-2.94 гривень високоліквідних оборотних активів.

Таблиця 1.5

Показники рентабельності "ДХЛ Інтернешнл Україна",
2014-2018 рр., у %

Показник	Формула розрахунку	Роки					Абсолютне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2016/ 2014	2018/ 2016
коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/Середньорічна сума активів x 100%	5.42	14.12	12.12	10.31	14.65	6.7	2.53
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/Середньорічна сума власного капіталу x 100%	6.87	20.45	18.65	15.82	23.75	11.78	5.1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Протягом періоду дослідження рентабельність активів збільшилася. Якщо в 2014 р. ДХЛ отримала 5.42 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню активів, то в 2018 р. – 14.65 копійок.

Рентабельність власного капіталу компанії також збільшилася. Якщо в 2014 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 6.87 копійки чистого прибутку, то в 2018 році – 23.75 копійки.

Висновки до розділу I

За останні кілька років практика аутсорсингу логістичних операцій значно зросла. Аутсорсинг є сильною тенденцією впродовж кількох десятиліть в більшості галузей. Компанії намагаються спростити структуру їх організацій та зосередитися на «основній діяльності», відкидаючи все, що не належить до центральної частини їх операцій. Таким чином, кількість компаній, що беруть участь у виробництві збільшується і, виходячи з цього, кількість зовнішніх зв'язків між компаніями зростає. Аутсорсинг відкриває двері для ресурсів, які не обов'язково доступні у власній організації - послуги світового класу, продукти, процеси і технології - без необхідності інвестувати в інфраструктуру.

За останні роки в США зафіксований ріст ринку 3PL-послуг, він

складає 18-22% в рік. 3PL-провайдерам можна потенційно передати 2/3 від загальних логістичних витрат. Прибутки 3PL-провайдерів складають близько 60 млрд. дол., за останні 20 років вони виросли в 27 разів.

Згідно з дослідженнями найчастіше передаються на аутсорсинг наступні логістичні функції: складування (73.7%); зовнішнє транспортування (68.4%); оформлення вантажів/платежів (61.4%); внутрішнє транспортування (56.1%); консолідація вантажів/дистрибуція (40.4%); пряме транспортування (38.6%).

Рідше організації-замовники передають логістичному аутсорсеру наступні функції: повернення товарів і ремонт (22.8%); менеджмент запасів (21.0%); маршрутизація перевезень, управління транспортним господарством (19.3%); інформаційні технології (17.5%); послуги консолідації (17.5%); управління замовленнями (15.8%); прийом/обробка замовлень (5.3%); управління взаємовідносинами з покупцями (3.5%).

Компанія DeutschePost DHL Group є провідною поштовою та логістичною компанією в світі. Компанія зосереджена на тому, щоб бути першим вибором для клієнтів, співробітників та інвесторів у своїй основній діяльності по всьому світу.

Перш за все компанія зацікавлена в міжнародній доставці, однак, відкриваючи представництва в різних країнах світу, поступово виходила і на внутрішні ринки (наприклад, відкриття сервісу по доставці в межах США в 1983 році). DHL агресивно розширювалася, надаючи свої послуги в тому числі і в тих країнах, куди ще не виходили її конкуренти, включаючи Радянський Союз, Східний блок, Ірак, Іран, КНР, В'єтнам і КНДР.

Вона робить позитивний внесок у світ, поєднуючи людей та сприяючи глобальній торгівлі, при цьому бере на себе зобов'язання щодо відповідальної ділової практики, цілеспрямованої екологічної діяльності та корпоративної громадянської позиції.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ НА ПРАТ “ДХЛ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА”

2.1. Оцінка факторів впливу логістичного аутсорсингу на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”

PEST-аналіз охоплює зовнішні фактори, які мають позитивний або негативний вплив на компанію, таким чином DHL може скористатися можливостями та мінімізувати загрози.

Це важливий крок для розробки стратегії, яка може ефективно маневрувати конкуренцією, щоб максимально збільшити шанси фірми на стійкість та рентабельність. PESTEL - це сукупність ініціалів різних факторів, які впливають не тільки на DHL, але і на всю галузь у цілому - ці фактори є, зокрема, політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими.

1. Політичні фактори.

Європа - континент, який має стабільне середовище з точки зору політики. На неї не впливає якась значна політична криза. Більше половини країн Європи об'єднані в європейське співтовариство, Європейський Союз і створюють великий єдиний ринок інвестицій та торгівлі у світі.

Виникнувши в Німеччині та розширившись по всьому світу, компанія DHL повинна мати на увазі політичні умови регіонів, в яких вона діє.

Щоб правильно оцінити ступінь загального систематичного політичного ризику, до якого DHL може бути схильна, слід враховувати такі фактори:

- Рівень політичної стабільності, який Україна має за останні роки.

На початку XXI ст. політична стабільність України дедалі частіше піддається як зовнішнім, так і внутрішнім викликам та загрозам, особливо – у світлі останніх подій (“Революція гідності” 2013–2014 рр., окупація Автономної Республіки Крим, антитерористична операція на сході України).

- Цілісність політиків та ймовірність їхньої участі у корупційних діях, оскільки наслідки цього можуть спричинити можливі імпічменти чи відставки високопоставлених державних службовців.

Корупція є широко поширеною проблемою в Україні. У 2018 році в Індексі сприйняття корупції міжнародною організацією Трансперенсі Інтернешнл Україна зайняла 120-те місце зі 180 країн, що досліджувалися (прогрес 10 місць за рік) [5].

У 2012 році міжнародна аудиторська компанія Ernst&Young ставила Україну в трійку найбільш корумпованих країн світу разом з Колумбією та Бразилією [17], з 43 [18].

- Закони, які застосовує Україна, особливо стосовно бізнесу, наприклад, договірне право, оскільки вони диктують правила та заборони для підприємств, як DHL. Наприклад, деякі країни забороняють вживати алкоголь або мають певні умови, які повинні бути виконані.

- Залежно від того, захищена інтелектуальна власність компанії чи ні. Захист права інтелектуальної власності в Україні останніми роками набуває усе більшої гостроти, оскільки масштаби порушення цих прав стрімко зростають.

В Україні сформована необхідна законодавча база, яка б забезпечувала реалізацію та гарантування додержання прав на результати творчої діяльності. Водночас існує складність розглядів спорів у сфері інтелектуальної власності, їх тривалість, відсутність подекуди єдиних судових підходів до вирішення цієї категорії спорів – ці чинники негативно впливають на рівень правової захищеності суб'єктів інтелектуальної власності.

- Торговельні бар'єри, які має Україна, захищають DHL, проте, торгові бар'єри, країни з потенційними торговельними партнерами завдають шкоди компаніям, запобігаючи потенційному експорту.

- Високий рівень оподаткування демотивує такі компанії, як DHL, максимізувати свій прибуток.

- Ризик військового вторгнення у ворожі країни може спричинити перешкоди підприємству.
- Низька мінімальна заробітна плата означала б більший прибуток і, таким чином, більш високі шанси на виживання для DHL.
- Інші зацікавлені сторони, такі як: урядові організації, групи протесту та тиску, активістські рухи відіграють вирішальну роль у розробці політики у сфері продажів та маркетингу. DHL має тісно співпрацювати з цими організаціями, щоб вона могла сприяти кращим цілям громади, а також корпоративним цілям.

2. Економічні фактори.

Економічні фактори - це всі ті фактори, що відносяться до економіки країни та впливають на DHL, такі зміни як: рівень інфляції, курс іноземної валюти, процентна ставки, валовий внутрішній продукт та поточна стадія економічного циклу. Ці фактори та їхній вплив на сукупний попит, сукупні інвестиції та бізнес-клімат в цілому мають потенціал зробити компанію високоприбутковою або понести збитки.

До економічних факторів, до яких DHL може бути чутлива і, які вона, в свою чергу, повинна враховувати, перш ніж інвестувати, можемо включати наступні:

- Економічна система, яка зараз діє в секторі, про який йде мова, чи це монополія, олігополія чи щось подібне до досконалої економічної системи конкуренції.
- Темпи зростання ВВП в Україні впливатимуть на те, як швидко очікується зростання курсу в найближчому майбутньому.

Національний банк покращив прогноз темпів економічного зростання на 2019 (з 2,5% до 3%) та 2020 (з 2,9% до 3,2%) роки [12].

Поліпшення економічного зростання можливе, хоча інфраструктура не така розвинена, як у західних країнах. Портфель послуг, який надається в країнах, що розвиваються, таких як Україна, не завжди є повним, і він фокусується на найбільших вимогах бізнесу.

- Процентні ставки в Україні впливатимуть на те, наскільки люди готові позичати та інвестувати.

Середня процентна ставка на 2019 рік в Україні становить наразі 17,6%.

- Однак ефективність роботи фінансових ринків також впливає на те, наскільки добре DHL може збирати капітал за справедливою ціною, враховуючи попит та пропозицію.

- Обмінний курс України вплине на прибутковість DHL та інвестиційні плани не тільки в короткостроковій, але і в довгостроковій перспективі. Важлива також стабільність валюти - нестабільна валюта відлякує міжнародних інвесторів.

- Рівень кваліфікації робочої сили на українському ринку. DHL може використовувати хороший рівень кваліфікації працівників на сучасному ринку, щоб не тільки покращити послуги з продажу та маркетингу, але і використовувати ці навички для створення глобальних можливостей.

- Тиск на споживчі витрати. Навіть незважаючи на те, що наявний дохід споживача залишається стабільним, зростаюча нерівність у суспільстві негативно вплине на настрої споживачів і, отже, вплине на поведінку споживачів.

3. Соціально-культурні фактори.

Соціальні фактори, що впливають на DHL, є прямим відображенням суспільства, в якому DHL працює, і охоплює культуру, віру, ставлення та цінності, які може сприйняти більшість населення як громада. Вплив соціальних факторів важливий не тільки для оперативного аспекту DHL, але й для маркетингового аспекту організації.

Поглиблене розуміння клієнтів, їхнього способу життя, рівня освіти та переконань у суспільстві чи сегменті суспільства допомогло б розробити як продукти, так і маркетингові повідомлення, які призведуть до того, що підприємство стане успішним.

Соціальні фактори, які впливають на DHL і повинні бути включені до

соціального аспекту аналізу PESTEL, включають:

- Розподіл класів серед населення має першорядне значення: DHL не зможе просувати преміальний продукт для широкої громадськості, якщо більшість населення становить нижчий клас; скоріше, їм доведеться покладатися на дуже нішевий маркетинг.
- Певною мірою, відмінності в освіті між маркетологами та цільовим ринком можуть ускладнити зв'язок із цільовим ринком та його ефективне залучення. DHL повинна бути дуже обережна, щоб не втратити зв'язку з інтересами та пріоритетами цільового ринку.
- DHL повинен бути повністю обізнаний про рівень здоров'я та важливість охорони навколишнього середовища, які переважають у галузі в цілому, і тому очікуються від будь-якої компанії, оскільки вони розглядаються як норма.
- Соціальні норми та ієрархія – суспільство України відрізняється від домашнього ринку DHL. Слід прагнути створити локальну команду, яка краще розуміє суспільні норми та ставлення, щоб обслуговувати клієнтів.

4. Технологічні фактори.

Технологія є одним з найважливіших факторів, коли мова йде про логістичний бізнес, оскільки DHL засновує свій бренд на основі надійності та швидкості. Таким чином, йти в ногу з технологічними тенденціями є дуже важливим для його бізнесу, оскільки вона допомагає їм зберегти імідж бренду, а також призводить до більш високих прибутків, хоча це може призвести до більш високих витрат. Таким чином, забезпечення зручності для клієнтів приходить з величезними витратами на використання технології, але це також дає їм конкурентну перевагу.

Технологічні фактори, які можуть впливати на DHL, можуть бути:

- Як говорилося вище, останні конкурентоспроможні технологічні розробки та прориви, зроблені конкурентами. Якщо DHL стикається з новою технологією, яка набирає популярність у відповідній галузі, важливо

відстежувати рівень популярності та те, наскільки швидко вона зростає та збільшує дохід конкурентів.

- Наскільки легко і швидко буде поширюватися технологія для інших фірм галузі, що призведе до того, що інші фірми будуть копіювати технологічні процеси/особливості DHL.

- Вплив технології на витрати, яким підлягає більшість компаній галузі, може значно збільшити або зменшити отриманий прибуток. Якщо ці прибутки мають велику кількість, їх можна реінвестувати у відділ досліджень та розробок, де майбутні технологічні інновації ще більше підвищать рівень прибутку, забезпечуючи стабільний прибуток протягом тривалого періоду часу.

- Захист прав інтелектуальної власності та патентів. Якщо DHL та цілий сектор матимуть більш високі гарантії прав інтелектуальної власності та інших прав інтелектуальної власності, то більше гравців, ймовірно, вкладуть кошти в дослідження та розробки.

- Розробки та розповсюдження мобільних технологій збільшили очікування клієнтів у секторі продажів та маркетингу. DHL має не тільки відповідати та керувати цим очікуванням, а й інноваціям, щоб випереджати конкуренцію.

- Технологічні інновації швидко руйнують модель ланцюга поставок DHL, оскільки вона забезпечує більший доступ до інформації партнерам каналу, що призводить до більшого розподілу прибутку.

- Проблеми з передачею технологій та ліцензуванням для DHL. У сфері ціноутворення немає сильної культури передачі технологій і компанії часто неохоче передають або ліцензують технології, боячись створити конкурентів із співробітників.

- 5G та його потенціал. DHL повинна пильно стежити за розвитком та розширенням досвіду користувачів із збільшенням швидкості та доступу. Це може повністю трансформувати споживчий досвід у галузі продажів та маркетингу.

Таблиця 2.1

Механізм проведення PEST-аналізу

Фактор	Вплив фактору	Оцінка експертів					Середня оцінка	Оцінка з урахуванням значущості
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
Рівень політичної стабільності	1	4	3	5	3	4	3.8	0.13
Рівень корупції	2	3	4	2	1	5	3	0.11
Договірне право	1	2	4	5	3	3	3.4	0.09
Захист інтелектуальної власності	1	5	5	3	1	2	3.2	0.24
Торговельні бар'єри	1	4	3	2	2	3	2.8	0.19
Рівень оподаткування	1	2	3	5	4	1	3	0.17
Економічні фактори								
Економічна система	1	3	2	2	4	5	3.2	0.10
Темп зростання ВВП	2	1	1	3	2	4	2.2	0.08
Ефективність фінансових ринків	1	2	3	4	4	1	2.8	0.09
Обмінний курс	3	1	1	2	5	2	2.2	0.11
Рівень кваліфікації робочої сили	2	5	1	2	3	2	2.6	0.05
Соціально-культурні фактори								
Розподіл класів серед населення	3	3	4	2	2	1	2.4	0.05
Рівень здоров'я	3	1	1	2	3	3	2	0.05
Соціальні норми, ієрархія	3	1	1	1	4	3	2	0.07
Технологічні фактори								
Технологічні розробки та прориви	1	5	1	2	3	3	2.8	0.35
Мобільні технології	3	2	4	4	1	5	3.2	0.15
Передача технологій, ліцензування	2	3	4	2	2	1	2.4	0.29
5G	3	3	1	1	2	2	1.8	0.09
Підсумок							48.8	

Джерело: складено автором

5. Фактори зовнішнього середовища.

Індустрія логістики та транспорту передбачає використання транспортних засобів; вони багато в чому сприяють забрудненню повітря, що завдає шкоди навколишньому середовищу, а також репутації компанії. Завдяки цьому вона може втратити клієнтів.

До екологічних факторів, які можуть суттєво впливати на DHL, належать:

- Поточні погодні умови можуть суттєво вплинути на здатність DHL керувати транспортуванням ресурсів і готового продукту. Це, в свою чергу,

вплине на дати доставки кінцевого продукту у випадку, скажімо, несподіваного мусону.

- Зміна клімату також призведе до марності деяких продуктів. Наприклад, що стосується текстилю, то в країнах, де зима стала дуже м'якою через глобальне потепління, теплий зимовий одяг має набагато менше ринку.
- Якщо DHL повинна (свідомо чи несвідомо) сприяти подальшій небезпеці вже зникаючого виду, вона може зіткнутися не лише з наслідками закону, а й зіткнутися з реакцією широкої громадськості, яка може потім бойкотувати DHL у відплату.
- Технологія відновлюваних джерел також є ще однією цікавою сферою для DHL. Вона може сприяти тенденціям у цій галузі. Багато урядів надають субсидії для інвестицій у відновлювальний сектор.
- Регулярний контроль з боку екологічних агентств також збільшує собівартість операцій DHL.
- Паризька кліматична угода поставила реальні цілі для національних урядів. Це може призвести до більшого контролю за екологічними стандартами для DHL як на розвинених, так і на ринках, що розвиваються, як Україна.
- Поводження з відходами, особливо для місць, розташованих поблизу міських міст, набуває все більшого значення для гравців, таких як DHL. Уряд швидко придумує суворі норми поведження з відходами у містах.

6. Правові фактори.

DHL розширюється по всьому світу, вона повинна відповідати законодавчим вимогам різних країн. До них відносяться патенти, авторські права та закони про захист прав споживачів. Деякі з цих правових умов можуть бути корисними для DHL в деяких країнах, але також можуть призвести до великих витрат для них в інших країнах. Виконання всіх цих юридичних вимог допоможе компанії DHL зберегти свою фірмову назву та зберегти їх від можливих судових позовів у майбутньому.

Часто самої політики DHL недостатньо для ефективного захисту DHL

та його працівників, завдяки чому DHL виявляється небажаним місцем роботи, яке може відштовхувати кваліфікованих талановитих працівників.

До юридичних факторів, які заслуговують на увагу, належать:

- Як було сказано раніше, закони про інтелектуальну власність та інші закони про захист даних застосовують для захисту ідей та патентів компаній, які отримують прибуток лише завдяки цій інформації. Якщо є ймовірність того, що дані будуть вкрадені, DHL втратить свою конкурентну перевагу і матиме високий шанс виходу з ладу.

- Закони про дискримінацію приймаються урядом для захисту працівників та забезпечення того, щоб до всіх людей, які перебувають в DHL, поводитися справедливо та надавали однакові можливості, незалежно від статі, віку, інвалідності, етнічної приналежності, віросповідання чи сексуальної орієнтації.

- Закони про охорону здоров'я та безпеку були створені після того, як стали свідками жахливих умов, в яких працівники змушені були працювати під час і безпосередньо після промислової революції. Впровадження відповідних норм може бути дорогим, але DHL повинна дотримуватися цього, не тільки завдяки закону, але й з особистого почуття DHL щодо етичної та соціальної відповідальності перед іншими людьми.

- Закони про бізнес. Порядок ділового законодавства, який дотримується уряд. Чи відповідають ці норми міжнародним установам, таким як Всесвітня організація торгівлі, Європейський Союз тощо.

- Закони про захист даних. За останнє десятиліття захист даних став важливою частиною не лише питань конфіденційності, а й прав інтелектуальної власності. DHL має розглянути питання про те, чи має країна надійний юридичний та технологічний механізм захисту від порушення даних чи ні.

2.2. Аналіз ефективності механізму логістичного аутсорсингу на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”

Ефективність логістичної системи – це показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи заданого рівня загальних логістичних витрат. З точки зору споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення.

Основою ефективності логістичної системи ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування. Для забезпечення надійності логістичної системи ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” її оцінку слід здійснювати за всіма елементами, що її складають, виділяючи основні показники ефективності та надійності.

Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат. Без сумніву, орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу. Через це популярності набула багатокритеріальна оцінка ефективності функціонування логістичної системи [8].

Найбільш розповсюдженими є наступні критерії оцінки: **витрати, задоволення споживачів/якість.**

Витрати. Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій, найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності. Величину витрат, як правило, виражають або загальною грошовою сумою витрат, або грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції (питомі витрати), або часткою в обсязі продажів [8].

Таблиця 2.2

Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” в 2014-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	2016/ 2014	2018/ 2016	2016/ 2014	2018/ 2016
Витрати на послуги міжнародної мережі доставки	113.5	-143.7	-193.8	258.9	315.1	-307.3	508.8	-270.67	-262.62
Витрати на автотранспортування по Україні	33.1	-34.3	-47.3	60.7	83.7	-80.4	130.9	-242.99	-276.96
Разом	146.6	-178	-241.1	319.6	398.8	-387.7	639.7	-264.42	-265.43

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат за часткою формується у витратах на послуги міжнародної мережі доставки. За результатами проведених попередніх розрахунків можемо сказати, що логістичні витрати на підприємстві мають найбільше значення. Як бачимо з таблиці, логістичні витрати на підприємстві з кожним роком збільшуються, за винятком 2015-2016 рр. З 2014 року витрати збільшилися на 172%.

Таблиця 2.3

Показники логістичної діяльності підприємства ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” в 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	2016/ 2014	2018/ 2016	2016/ 2014	2018/ 2016
Оборотність запасів:									
1. кількість оборотів	7.12	5.26	-5.5	-7.99	8.5	-12.62	14	-177.25	-254.54
2. тривалість одного обороту	51.26	69.39	-66.36	-45.68	42.94	-117.62	109.3	-229.46	-164.71
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	0.15	0.13	-0.17	-0.15	0.17	0.32	0.34	-213.33	-200

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Можемо побачити на таблиці 2.2, що оборотність запасів зросла з 7.12 в 2014 році до 8.5 обороти в рік в 2018 році. Однак з іншого боку відбувається постійне зниження рівня виробництва і збуту. Можливо,

причиною є недостатній обсяг запасів, що призводить до перебоїв в операційному процесі.

Показник ефективності логістичної системи з точки зору її учасників (постачальника, посередника, виробника). В цьому разі критерієм ефективності логістичної системи є максимізація прибутку на одиницю логістичних витрат при умові забезпечення потрібної якості сервісу.

На основі запропонованого критерію використовується агрегований показник ефективності функціонування логістичної системи - рентабельність логістичних витрат:

$$P_{ЛВ} = \frac{\Pi}{V_{лог}} \times 100 \quad (2.1)$$

де Π - річний прибуток; $V_{лог}$ - логістичні витрати [9].

Таблиця 2.4

Динаміка рентабельності логістичних витрат ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” 2014-2018 рр., у %

Показник	Роки					Відхилення (+;-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2016/ 2014	2018/ 2016
Рентабельність логістичних витрат	23.29	-16.94	-21.76	19.12	21.41	-45.05	+43.17

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Найбільша рентабельність прослідковується в 2014 році – 23.29%. В 2015-2016 рр. можемо побачити, що підприємство було доволі збитковим. З 2017 року підприємство покращило свої результати.

Задоволення споживачів/якість. Наступна група логістичних показників належить до обслуговування споживачів. Ці показники характеризують здатність фірми досягти повного задоволення запитів своїх клієнтів.

Як бачимо з рис. 2.1, більшість відгуків клієнтів є негативною, лише 31.1% опрошених з відмінним відгуком. Деякі з переваг, які відзначають клієнти: швидка та зручна доставка, можливість відстеження, чіткість і злагожденість в роботі, надійність. Говорячи про негативні відгуки, то

клієнти найчастіше відмічають: високу ціну, сервіс низького рівня, некомпетентний персонал.



Рис 2.1 Відгуки клієнтів, співробітників, відгуки про роботодавців підприємства ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” 2010-2019 рр., у %

Джерело: побудовано за даними [6].

Якщо говорити про еластичність (рівень реакції ланцюга поставок на зміни попиту), то логістична діяльність підприємства ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” є доволі еластичною.

Висновки до розділу II

Провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”, які можна побачити в додатку Б. До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”, це, в основному, залучення нових технологій,

мотивація трудової діяльності в товаристві.

Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, в тому числі і ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”. Політична нестабільність та непередбачуваність України надзвичайно шкідливі для розвитку логістичного управління на підприємстві.

Сучасною тенденцією розвитку ринку транспортно-логістичних послуг, що поєднує інтереси всіх учасників ринку, є формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень, де базовими елементами управління товарними потоками стають логістичні центри. Розробки вітчизняних вантажоперевізників свідчать про доцільність створення у вузлі Чоп-Захонь міжнародного логістичного центру (де зосереджені потужні термінали, склади, перевантажувальні комплекси та інша транспортна інфраструктура для комплексної обробки значних обсягів експортно-імпортних і транзитних вантажів), що можна оцінювати як новий реальний механізм інтеграції транспортних послуг української залізниці до ринку послуг залізничного транспорту країн Європи.

Податкове законодавство має позитивний вплив на ефективну логістичну діяльність ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”, так як після прийняття ПКУ податок на прибуток щорічно зменшувався до рівня 18% у 2015 р. та продовжує триматись цього рівня до 2019 року, також зменшилась частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки.

Щодо впливу процесу євроінтеграції, то Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговорний процес з Європейським Союзом щодо укладання нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права у безперешкодному пересуванні товарів, послуг, робочої сили та капіталів. Нині у розвитку ринку транспортних послуг задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та

Європейським Союзом.

Інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, незважаючи на зменшення рівня інфляції в 2019 році. В умовах нестабільної економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати на зміну цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців. Ігнорування впливу інфляційних процесів на величину власного капіталу в процесі господарської діяльності неминуче призведе до недостовірних результатів.

Загроза дефолту України, подальше знецінення гривні, відсутність золотовалютних резервів для її підтримки призводить до нестабільності макроекономічної ситуації та має негативний вплив на діяльність ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

Наразі в складних економічних умовах населення України зацікавлене в трудовій діяльності, а зростання рівня заробітної плати дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку даного фактору. Зважаючи на інфляцію більшість споживачів прагне вкласти гроші в товари чи послуги, що зумовлює зростання кількості потенційних клієнтів ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ НА ПРАТ “ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ УКРАЇНА”

3.1. Розробка комплексу заходів підвищення логістичного аутсорсингу ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”

Логістичній діяльності відводиться значна роль у сучасному бізнесі. В результаті застосування логістичного аутсорсингу в сфері виробництва та обігу значно зростає ефективність діяльності підприємств. Встановлено, що скорочення логістичних витрат на 1% еквівалентно 10% зростання обсягу продажів. З огляду на це більшість українських підприємств приділяє посилену увагу побудові ефективної логістичної діяльності, що дозволить зменшити логістичні витрати та посилити конкурентні переваги.

В логістичному аутсорсингу існує чіткий шлях вперед, який включає в себе заміну застарілих систем і процесів та більш широке використання передових підходів. Це вже проявляється у вбудовуванні в ланцюги постачання програмного забезпечення, більш широкому використанні мобільних технологій в ключових процесах ланцюжка поставок як вантажовідправника та 3PL організації, і спрямування в сторону використання «хмарних» систем для полегшення управління ланцюжком поставок процесу і виду діяльності.

Основним критерієм ефективності логістичної системи вважають мінімізацію логістичних витрат. Цей підхід, безумовно, вкрай важливий в сучасних умовах, але, розглядаючи питання мінімізації витрат, іншим критерієм ефективності управління логістичною діяльністю є забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу.

Пропонуємо такі шляхи зниження рівня логістичних витрат на підприємстві ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”:

- пошук і скорочення тих видів діяльності (процедур, робіт, операцій), які не створюють доданої цінності, шляхом аналізу та перегляду ланцюга постачань;
- проведення переговорів з партнерами по встановленню більш низьких відпускних і роздрібних цін, торгових надбавок;
- інтеграція пряма і зворотна для забезпечення контролю над загальними витратами;
- пошук більш дешевих замінників ресурсів;
- поліпшення координації діяльності підприємства з партнерами та клієнтами в логістичному ланцюзі, наприклад, в області своєчасної доставки товарів, що зменшує витрати на управління запасами, зберігання, складування, доставку;
- компенсація зростання витрат в одній ланці логістичного ланцюга за рахунок скорочення витрат в іншій ланці;
- використання прогресивних методів роботи для підвищення продуктивності праці співробітників;
- поліпшення використання ресурсів підприємства і більш ефективне управління факторами, що впливають на рівень загальних витрат;
- оновлення найбільш витратних ланок логістичного ланцюга при здійсненні інвестицій у бізнес;
- використання автоматизації складу дозволить планувати оптимальний маршрут руху для працівників складу відповідно до різного асортименту, в тому числі згідно з алгоритмом ваги, де найважчі товари збирають першими;
- об'єднання кількох видач клієнту в одну загальну відправку. Це призведе до зниження витрат на відправку і оптимізації роботи складу.

Завдання підвищення ефективності необхідно вирішувати ще на стадії проектування, для цього існуючі схеми управління логістикою необхідно оптимізувати з метою підвищення їхньої ефективності.

Для аналізу логістичної системи підприємства ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” найбільш зручним варіантом буде використання функціонально-вартісного аналізу.

На підставі даних про середні затрати на логістику на підприємстві, виражених у гривневому еквіваленті, зробимо перерахування у відносні одиниці (відсоток від загальних витрат на логістику). Середньостатистичний розподіл витрат за функціями в логістичній системі подано ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендований розподіл витрат за функціями в логістичній системі
ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”

№	Функції	Витрати (%)
1	Координація роботи	21
2	Складування	17
3	Завантаження/розвантаження	17
4	Оформлення документів	18
5	Транспортування	15
6	Управління/прийняття рішень	12

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.2

Матриця попарного порівняння

Функція	1	2	3	4	5	6	Сума	Значення	Функція
1	1	2	3	1	5	6	2	0.21	0.10
2	2	2	2	2	5	2	5	0.17	0.24
3	3	2	3	3	5	3	4	0.17	0.19
4	1	2	3	4	5	6	1	0.18	0.05
5	5	5	5	5	5	5	6	0.15	0.28
6	6	2	3	6	5	6	3	0.12	0.14

Джерело: складено автором

За даними табл. 3.1 видно, що витрати не відповідають важливості та пріоритету функцій. Так, витрати на координацію та оформлення документів занадто великі, при тому, що ці функції не є основними в логістиці, в той же час на транспортування і управління витрачається найменше коштів, хоча вони разом із складуванням та завантаженням/розвантаженням становлять сутність логістичного процесу. Для оцінки значущості функцій та визначення їх важливості з метою подальшого проведення функціонально-вартісного

аналізу необхідно побудувати матрицю попарного порівняння (табл. 3.2).

На підставі даних, наведених у табл. 3.1 і 3.2, зробимо перерозподіл витрат за функціями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Перерозподіл витрат за функціями для ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”

Функції	Важливість	Витрати (%)
Координація роботи	0.28	28
Складування	0.24	24
Завантаження/розвантаження	0.19	10
Оформлення документів	0.14	14
Транспортування	0.1	10
Управління/прийняття рішень	0.05	5

Джерело: складено автором

Зниження витрат на координування можна буде досягти за рахунок побудови чітких ієрархічних управлінських зв'язків, заміни контролерів і робочих на технічні засоби інформаційної системи. Разом з тим істотне зниження витрат на оформлення документів можна забезпечити шляхом впровадження електронно-цифрового підпису та електронного документообігу.

Вивільнені кошти підуть на збільшення ефективності транспортування, роботи складів, вантажно-розвантажувальних процесів.

Також одним з найважливіших елементів управління ризиками у логістичному ланцюзі ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” є методи мінімізації ризиків, які допомагають підприємству мінімізувати останні з метою зменшення негативних наслідків від їх реалізації, а також уникнути цих ризиків. Для управління ризиками розвитку логістичної системи на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” необхідно також розробити заходи їх мінімізації.

В табл. 3.4 наведено основні ризики розвитку логістичної системи та запропоновано заходи щодо їх мінімізації на підприємстві ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

Таблиця 3.4

Заходи щодо мінімізації основних ризиків розвитку логістичної системи ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Вплив
Вхідні потоки	Непередбачуваний торговий бар'єр	Дослідження ринку, створення резервів для подолання непередбачуваних бар'єрів
	Зрив транспортування	Документальне затвердження термінів поставок та відповідальності за їх зриви
Внутрішні потоки	Поломка транспорту	Регулярна діагностика транспорту, вчасна заміна зношених частин, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування
	Неполадки в IT-системі	Резервне копіювання та аварійне живлення на випадок неполадок з постачанням електроенергії, наявність системного адміністратора в штаті
	Непередбачувані обставини	Створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних обставин
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	Моніторинг ринку та планування діяльності з врахуванням прогнозного попиту
	Нестача при інвентаризації	Проведення контролю, регулярний облік товаро-матеріальних цінностей, встановлення камер стеження, матеріальна відповідальність персоналу за нестачі
	Порушення поставок	Штрафи за порушення поставок посередниками, співпраця з перевіреними компаніями
	Зниження ринкових цін	Прогноз коливань цін, моніторинг ситуації на ринку, хеджування

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Впроваджуючи ефективні заходи, можна мінімізувати негативний вплив на підприємство від реалізації логістичних ризиків, а в деяких випадках попередити їх реалізацію.

Ефективне логістичне управління для підприємства ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” повинно бути перспективним джерелом для отримання та зміцнення підприємством його конкурентних переваг.

Успішне управління логістичною діяльністю на підприємствах залежить від ефективного застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, інформаційних

систем. Їх впровадження дозволяє оперативно приймати управлінські рішення щодо організації логістичних процесів та транспортних операцій, оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, підвищувати якість обслуговування споживачів, скорочувати витрати на логістичну діяльність, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

На III міжнародній спеціалізованій виставці «Логістика 2010» (2–5 березня 2010 р., м. Київ) було відзначено підвищення ролі сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій та систем в оптимізації логістичних витрат, питома вага яких, за оцінками фахівців, у собівартості продукції в Україні складає 30–40%. За оцінками фахівців фірми Bosh-Siemens, 1% скорочення витрат на логістичні функції сприяє зростанню збуту на 10%.

На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду використання інформаційно-комунікаційних технологій в діяльності підприємств систематизовано напрями підвищення ефективності управління логістичною діяльністю для ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” (рис. 3.1).

Підвищення ефективності управління матеріальними потоками можливо за рахунок:

- впровадження сучасних інформаційних технологій MRP (укр. система планування потреб в матеріалах), MRP II (укр. система планування обсягу матеріальних ресурсів), ERP і ERP II (укр. системи для реалізації задач планування та управління ресурсами підприємств) з метою удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення;
- удосконалення системи планування, обліку та аналізу витрат, що пов’язані з управлінням матеріальними потоками, та розробка пропозицій щодо їх оптимізації;
- удосконалення інформаційного забезпечення руху матеріальних потоків.



Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності управління логістичною діяльністю на ПрАТ "ДХЛ Інтернешнл Україна" за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Джерело: складено автором

Управління виробничими та складськими запасами полягає в:

- розробці методичних підходів до нормування та методів планування виробничих запасів;
- уточненні формул розрахунку оптимального обсягу партії поставки матеріальних ресурсів та удосконалення економіко-математичного інструментарію;
- моделюванні систем управління виробничими та складськими запасами на основі використання інформаційно-комп'ютерних технологій;
- розробці методів обліку запасів із застосуванням спеціального програмного забезпечення та систем електронного документообігу для ефективного управління запасами.

Удосконалення управління складською діяльністю реалізується за

рахунок:

- розробки пропозицій щодо обґрунтування створення логістичного центру для складування матеріальних ресурсів;
- формування рекомендації щодо удосконалення інформаційного забезпечення складської діяльності на основі впровадження інформаційних систем обліку та обробки даних, засобів комунікацій;
- розробки програмного забезпечення з метою оптимізації складських залишків і складських витрат.

Удосконалення процесів обслуговування різних категорій споживачів відбувається на основі впровадження:

- системи електронної комерції B2B («бізнес-до-бізнесу») – програмних комплексів для здійснення комерційної діяльності між підприємствами в мережі Інтернет;
- системи електронної комерції B2C («бізнес-до-споживача») – програмних комплексів для здійснення електронної торгівлі між ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” та споживачами;
- CRM (управління відношеннями з клієнтами) – інформаційних технологій, які надають функціональні можливості для автоматизації повного циклу відносин з клієнтами та забезпечують необхідні засоби для управління сферами маркетингу, продажів, сервісу тощо.

Оптимізація транспортних потоків на основі впровадження систем управління вантажопотоками: Gonrand (збір інформації про наявність вантажів), Videotrans (інформаційне обслуговування підприємств транспорту), CTC (інформація про наявність вантажів, вид транспортних засобів, маршрути раціонального руху), GIS, GPS (визначення місцезнаходження транспортних засобів), що передбачає:

- пропозиції щодо оптимізації завантаження транспорту;
- розробку програмного забезпечення та використання Інтернет-технологій для автоматизації транспортних процесів;

- застосування автоматизованої обробки документів для оформлення процесу транспортування вантажів.

Удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю передбачає створення робочих місць з метою розробки інформаційного забезпечення організації логістичних процесів на основі використання сучасних інформаційних технологій.

Прогнозування системи показників логістичної діяльності, а саме:

- обсягів відвантаження продукції різним категоріям споживачів;
- витрат на здійснення логістичної діяльності;
- доходу від реалізації продукції за допомогою методів прогнозування (методи екстраполяції середньої, «наївних моделей», експертних оцінок, авторегресійних моделей тощо).

Визначено складові ефекту від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності управління логістичною діяльністю на підприємствах: зменшення часу виконання замовлень; зниження рівня складських запасів; зростання рівня задоволеності попиту; скорочення витрат на логістичну діяльність; зменшення витрат на транспортування; оптимізація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків; збільшення доходів підприємств від реалізації послуг.

Можливими напрямками діяльності для забезпечення високої ефективності логістики також слід вважати: інтеграцію складування, транспортування і системи створення запасів в єдиний механізм; економічне забезпечення постачання, виробництва і збуту; визначення найбільш економічних розмірів відвантажень; вибір способів перевезень і видів транспорту; вироблення оптимальних схем складування і тактики поповнення запасів.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів на ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”

Ефективність являє собою відношення отриманого результату до величини витрачених ресурсів. В зв'язку з цим отриманий результат прямо пропорційний рівню ефективності та величині витрачених ресурсів. В цьому випадку у вищого керівництва виникає дилема – або збільшувати об'єм вкладених ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних та інших), або шукати внутрішні резерви, тобто підвищувати ефективність функціонування керованих систем, шляхом раціоналізації ресурсів, аналізу та цілеспрямованого застосування управлінського впливу.

В пункті 3.1 ми робили перерозподіл витрат за функціями для ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”, для оцінки цього заходу продовжимо оптимізувати операційні витрати.

Оскільки прибуток – мета господарської діяльності кожного підприємства, то в подальшому важливо зберегти його на тому ж рівні або навіть наростити його обсяг. Саме для цього постає необхідним знайти резерви зростання прибутку.

Тому, постає завдання проаналізувати структуру витрат операційної діяльності підприємств за досліджуваний період, та виділити в їх складі ті статті витрат, які, виходячи із існуючих тенденцій діяльності підприємства, можуть бути скорочені, тобто оптимізовані до певного рівня.

Для того, щоб привести витрати за статтями до порівняльного вигляду, перерахуємо їх на 1 грн. реалізованої продукції (чистого доходу від реалізації), та знайдемо таким чином мінімальний рівень витрат періоду.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для прогнозування доходу ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” на середньострокову перспективу

Стаття	Рік						Мінімальний рівень витрат
	2016		2017		2018		
	тис. грн.	рівень витрат на 1 грн. ЧД	тис. грн.	рівень витрат на 1 грн. ЧД	тис. грн.	рівень витрат на 1 грн. ЧД	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	357590	-	465817	-	577718	-	-
Собівартість реалізованої продукції	-305133	-0.8533	404674	0.8687	492333	0.8522	-0.8533
Адміністративні витрати	-23874	-0.0668	26949	0.0578	32188	0.0557	-0.0668
Витрати на збут	-22959	-0.0642	25577	0.0549	33409	0.0578	-0.0642
Інші операційні витрати	-21621	-0.0605	6131	0.0132	6676	0.0115	-0.0605
Матеріальні витрати	20089	0.0562	21779	0.0467	30381	0.0526	0.0467
Витрати на оплату праці	49019	0.1371	55426	0.1189	59300	0.1026	0.1026
Відрахування на соціальні заходи	15079	0.0422	11613	0.0249	13538	0.0234	0.0234
Амортизація	7412	0.0207	10495	0.0225	13276	0.0229	0.0207
Разом витрат	-281988	-0.7886	562644	1.2076	653758	1.1787	-0.8514

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розрахований мінімальний рівень витрат має слугувати підприємству тією відправною точкою, в якій постає можливим зменшення рівня витрат на 1 грн. чистого доходу при плануванні витрат у 2020-2022 рр. Таким чином, по даним витратам операційної діяльності підприємства існують резерви їх зниження за рахунок зменшення витрат на збут, амортизації. Тобто, ці статті витрат у розрахунку на 1 грн. чистого доходу у 2018 році значно перевищували рівень попередніх періодів, відповідно, можна говорити про їх перевитрачання.

Досягти оптимального рівня витрат ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” у 2010 році вдалося лише за статтею собівартість реалізованої продукції, за іншими статтями наявне перевитрачання ресурсів підприємства, тобто існує резерв зниження витрат, що в загальній сумі складає – 168,9 тис. грн.

Таблиця 3.6

Прогнозування витрат ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” на 2020-2022 рр. та визначення їх оптимального рівня для 2019 р., тис. грн.

Стаття	2016 р., тис. грн.	2017 р., тис. грн.	Фактичний 2018 р., тис. грн.	Оптимальний 2019 р., тис. грн.	Економія/перевитрачання 2019 р., тис. грн.	Прогноз 2020 р., тис. грн.	Прогноз 2021 р., тис. грн.	Прогноз 2022 р., тис. грн.
Собівартість реалізованої продукції	-305133	404674	492333	492333	-	512583	520761	540453
Адміністративні витрати	-23874	26949	32188	30327.6	-1860.4	31375	33098	35112
Витрати на збут	-22959	25577	33409	31362.9	-2046.1	30109	32715	33989
Інші операційні витрати	-21621	6131	6676	5829.3	-846.7	6709	7890	9145
Матеріальні витрати	20089	21779	30381	28390	-1991	27912	29002	31569
Витрати на оплату праці	49019	55426	59300	57616.4	-1683.6	58301	59976	61098
Відрахування на соціальні заходи	15079	11613	13538	12875	-663	14112	16113	18278
Амортизація	7412	10495	13276	10838	-2438	11546	13056	15001
Разом витрат	-281988	562644	653758	621572.2	11528.8	692647	712611	744645

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 3.6 бачимо, що фактичні витрати 2019 року становлять – 653758 тис. грн., натомість оптимальні складають – 621572.2 тис. грн., тож підприємство не ефективно використало свої фінансові ресурси.

Спрогнозуємо оптимальний рівень витрат на 2020 рік знаючи їх мінімальний рівень на 1 грн. чистого доходу та плановий рівень чистого доходу із врахуванням його середнього коефіцієнту зростання за аналізований період, який складає 1.236 пунктів: $577718 * 1.236 = 714059.4$

тис. грн. Оптимальний рівень витрат на 2021 рік – $577718 * 1.381 = 797828.5$ тис. грн., на 2022 рік – $577718 * 1.421 = 820937.3$ тис. грн.

Отже, очікуваний чистий дохід на 2020 рік становить близько 714059.4 тис. грн. Таким чином, виходячи із планового чистого доходу, який зростає, має відбутися й зростання собівартості продукції на 20250 тис. грн. Прогнозний обсяг собівартості в загальній сумі дорівнюватиме 512583 тис. грн. Зауважимо, що у 2020 році за прогнозами має відбутися лише зростання витрат за собівартістю реалізованої продукції, оскільки вони напряму пов'язані зі зміною виручки від реалізації, а в нашому випадку очікується збільшення виручки у 2020 році. Інші статті витрат на 2020 рік ми оптимізуємо за критерієм мінімального рівня витрат у чистому доході. Зокрема, у 2020 році скоротилися адміністративні витрати, витрати на збут й матеріальні витрати на 813, 3300 та 2469 тис. грн. відповідно, порівняно із 2019 роком.

Очікуваний чистий дохід на 2021 рік становить близько 797828.5 тис. грн. Прогнозний обсяг собівартості в загальній сумі дорівнюватиме 520761 тис. грн.

На 2022 рік очікуваний чистий дохід становитиме 820937.3 тис. грн., а прогнозний обсяг собівартості – 540453 тис. грн.

Висновки до розділу III

У ринковій економіці управління витратами, як засіб досягнення високого економічного результату виробничо-господарської діяльності підприємства, орієнтується не тільки на їх зниження, а й спрямовується на зростання прибутку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В сучасних умовах існує велика кількість методів розробки стратегій, які ґрунтуються або на ринковому підході з аналізом зовнішнього середовища, або на ресурсному – з аналізом внутрішніх

сильних та слабких сторін підприємства. Нами було проаналізовано внутрішнє середовище, а саме звітну фінансову інформацію підприємства, що дало змогу визначити оптимальний рівень операційних витрат та спрогнозувати їх на 2020-2022 рр.

Пошук можливих резервів зниження витрат виробництва доводить, що резерви – це не тільки зниження збитків при використанні ресурсів, але й невикористані можливості зниження витрат. Тому, скорочення розриву між досягнутим рівнем використання ресурсів та можливим рівнем, виходячи із оптимізації їх суми, сприятиме покращенню виробничого потенціалу логістичних підприємств, що було доведено на прикладі одного з провідних представників галузі ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

Таким чином, було виявлено те, що потрібно приділяти увагу механізму мінімізації витрат підприємства в загальній сумі чистого доходу, оскільки для ефективного використання виробничих ресурсів необхідні структурні зміни якісного характеру в сфері їх управління, як складової частини управління витратами в цілому. Наголошуємо саме на оптимізації витрат, а не скороченні їх обсягів, тобто слід виявити непродуктивні витрати, оскільки вони негативно впливають на фінансові результати та на ефективність господарювання в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах посилення впливу глобальних економічних чинників підприємницька діяльність більшою мірою потребує врахування кон'юнктури ринку послуг, зокрема логістичних. Надходженню зарубіжного капіталу у вітчизняну економіку значною мірою перешкоджає наявність слабких ланцюгів постачання продукції, недосконалість системи матеріально-технічного постачання ресурсів, нерозвиненість логістичної інфраструктури. Важливою передумовою успішної участі вітчизняних підприємств у діяльності світових ринків є формування підприємницьких стратегій із залученням механізмів логістичного аутсорсингу.

Одним з елементів розробки конкурентних стратегій є оцінка ринкової кон'юнктури. При цьому ретельно вивчається фінансовий стан, а також сильні та слабкі сторони підприємства (обсяги прибутків та капіталу, динаміка грошових надходжень, виробничі можливості за даних обсягів ресурсів, потреба в трудових ресурсах та засобах виробництва, конкурентне становище продукції на окремих ринкових сегментах, питома ринкова частка, ефективність засобів стимулювання збуту та окремих логістичних ланцюгів). Інноваційне поєднання людського капіталу, технологій, інформаційних ресурсів, стратегічних взаємозв'язків є вагомою передумовою формування ключових компетенцій. Ідентифікація останніх є підставою для виділення основних та другорядних логістичних функцій компанії і вирішення питання щодо застосування аутсорсингових послуг. Загалом, пошук шляхів удосконалення механізмів логістичного аутсорсингу є однією з умов зміцнення глобальних конкурентних позицій вітчизняних підприємств сфери логістики.

Саме тому зараз набули актуальності процеси удосконалення логістичної діяльності. Вже сьогодні, як необхідність, є застосування нових логістичних підходів та концепцій в організації діяльності та управлінні підприємств, а також формування їх логістичних систем. Адже в країнах з

розвиненою ринковою економікою логістика – основа успішного функціонування суб'єктів господарювання, а формування ефективної логістичної системи забезпечує підвищення результативності економічних процесів та зниження загальних витрат підприємств.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” показав, що підприємство є одним із найбільших та найефективніших логістичних операторів світу за рейтингом 2019 року.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2014 році становить 257626 грн., а в 2018 - 577718 грн., що показує наскільки збільшився чистий дохід за 5 років.

Найбільший обсяг виробництва на 2018 рік мають міжнародні експрес-перевезення – 370895 тис. грн., менший обсяг мають експрес-перевезення по Україні – 164649 тис. грн. та автоперевезення – 41018 тис. грн.

Основою ефективності логістичної системи ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування. Для забезпечення надійності логістичної системи ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” її оцінку слід здійснювати за всіма елементами, що її складають, виділяючи основні показники ефективності та надійності.

ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” має високі показники стабільності та конкурентоспроможності. ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” використовує таку стратегію формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, яка передбачає використання елементів унікальності у виробництві послуг, які мають цінність для споживачів.

Аналізуючи проведений PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”, які можна побачити в додатку Б. До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” є економічні

(інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”, це, в основному, залучення нових технологій, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Успішне управління логістичною діяльністю на підприємствах залежить від ефективного застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, інформаційних систем. Їх впровадження дозволяє оперативно приймати управлінські рішення щодо організації логістичних процесів та транспортних операцій, оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, підвищувати якість обслуговування споживачів, скорочувати витрати на логістичну діяльність, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Можливими напрямками діяльності для забезпечення високої ефективності логістики також слід вважати: інтеграцію складування, транспортування і системи створення запасів в єдиний механізм; економічне забезпечення постачання, виробництва і збуту; визначення найбільш економічних розмірів відвантажень; вибір способів перевезень і видів транспорту; вироблення оптимальних схем складування і тактики поповнення запасів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bowersox D. Supply Chain Logistics Management / D. Bowersox, D. Closs, B. Cooper. – New York, 2002. – (First Edition). – 640 с.
2. Білявська А. В. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі / А. В. Білявська, С. С. Лиса. // Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція. – 2019. – С. 61–63.
3. Дорошкевич Д. В. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації / Д. В. Дорошкевич. // Ефективна економіка. – 2013. – №2. – С. 52-56.
4. Завгородній К. В. Формування та розвиток логістичного аутсорсингу в умовах регіональних трансформацій : дис. канд. ек. наук : 08.00.05 / Завгородній К. В. – Миколаїв, 2017.
5. Індекс сприйняття корупції-2018 [Електронний ресурс] // Transparency International – Режим доступу до ресурсу: <https://ti-ukraine.org/news/cpi-2018-ukrayina-znovu-girshe-vsih-okrim-rosiyi/>.
6. Компания DHL отзывы [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.otzyvua.net/kompaniya-dhl.html>.
7. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management / Martin Christopher. – Great Britain, 2011. – (Fourth Edition). — 316 с.
8. Логістика / О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, О. О. Ширяєва.. – 325 с.
9. Логістика [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0620&T=02&lng=1&st=0.
10. Міжнародна фірма експрес-доставки DHL закриває філію в Донецьку [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.112.ua/suspilstvo/mizhnarodna-firma-ekspres-dostavky-DHL-zakryvaie-filiuu-v-donetsku-223946.html>.
11. Логістика. Навч. посіб. Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.

12. Нацбанк покращив прогноз зростання ВВП України [Електронний ресурс] // Бізнес. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/biz/finance/zrostannya-vvp-ukrajini-v-2019-roci-sklade-3-nbu-50032783.html>.
13. Українська асоціація директ маркетингу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.uadm.com.ua>.
14. Шарчук Т. В. Логістичний аутсорсинг - шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства / Т. В. Шарчук. – 2011. – С. 772–780.
15. DHL [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.logistics.dhl/global-en/home.html>.
16. Logistics Performance Index [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://lpi.worldbank.org/international>.
17. People First: The latest in the watch on Ukrainian democracy [Електронний ресурс] // Kyiv Post – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/people-first-the-latest-in-the-watch-on-ukrainian-democracy-312801.html>.
18. Pitaro V. Ernst & Young’s 2012 Global Fraud Survey Highlights Significant Challenges in Dealing with Corruption and Bribery Risks [Електронний ресурс] / Vincent Pitaro // Anti-Corruption Report – Режим доступу до ресурсу: <https://www.anti-corruption.com/2572866/ernst-and-young-s-2012-global-fraud-survey-highlights-significant-challenges-in-dealing-with-corruption-and-bribery-risks.shtml>.
19. Smida [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua>.
20. Top 50 Logistics Providers [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.joc.com/international-logistics/logistics-providers/amazon-debuts-atop-global-3pl-rankings_20190420.html?destination=node/3608621.
21. Vasiliauskas, A.V., Barysiene, J. (2019). Review of Current State of European 3PL Market and its Main Challenges. Computer Modelling and New Technologies, 12(2): 17–21.

ДОДАТКИ

Додаток А

Глобальний рейтинг LPI

LPI	2018					2016					2014					2012					2010				
	Німеччина	Швеція	Бельгія	Австрія	Японія	Німеччина	Люксембург	Швеція	Нідерланди	Сінгапур	Німеччина	Нідерланди	Бельгія	Великобританія	Сінгапур	Сінгапур	Гонконг, Китай	Фінляндія	Німеччина	Нідерланди	Німеччина	Сінгапур	Швеція	Нідерланди	Люксембург
Ранг LPI	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Оцінка LPI	4.20	4.05	4.04	4.03	4.03	4.23	4.22	4.20	4.19	4.14	4.12	4.05	4.04	4.01	4.00	4.13	4.12	4.05	4.03	4.02	4.11	4.09	4.08	4.07	3.98
митниця	4.09	4.05	3.66	3.71	3.99	4.12	3.90	3.92	4.12	4.18	4.10	3.96	3.80	3.94	4.01	4.10	3.97	3.98	3.87	3.85	4.00	4.02	3.88	3.98	4.04
інфраструктура	4.37	4.24	3.98	4.18	4.25	4.44	4.24	4.27	4.29	4.20	4.32	4.23	4.10	4.16	4.28	4.15	4.12	4.12	4.26	4.15	4.34	4.22	4.03	4.25	4.06
Простота організації перевезень	3.86	3.92	3.99	3.88	3.59	3.86	4.24	4.00	3.94	3.96	3.74	3.64	3.80	3.63	3.70	3.99	4.18	3.85	3.67	3.86	3.66	3.86	3.83	3.61	3.67
Якість логістичних послуг	4.31	3.98	4.13	4.08	4.09	4.28	4.01	4.25	4.22	4.09	4.12	4.13	4.11	4.03	3.97	4.07	4.08	4.14	4.09	4.05	4.14	4.12	4.22	4.16	3.67
Відстеження	4.24	3.88	4.05	4.09	4.05	4.27	4.12	4.38	4.17	4.05	4.17	4.07	4.11	4.08	3.90	4.07	4.09	4.14	4.05	4.12	4.18	4.15	4.22	4.12	3.92
Своєчасність	4.39	4.28	4.41	4.25	4.25	4.45	4.80	4.45	4.41	4.40	4.36	4.34	4.39	4.33	4.25	4.39	4.28	4.10	4.32	4.15	4.48	4.23	4.32	4.41	4.58

Джерело: побудовано за даними [16].

Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на логістичні процеси ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” із застосуванням PEST – аналізу

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
Політичні	Політична нестабільність	-	Масштабні проведення АТО на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг
	Податкове законодавство Зміни в оподаткуванні	+/-	З 1 січня 2014 року знижена ставка податку на прибуток до 18%. 1 січня 2017 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2016 року № 1797-VIII. Зазнало змін оподаткування ПДВ міжнародних посилок: неоподатковувана вартість міжнародних посилок знижується з 1 липня 2019 року до 31 грудня 2020 року зі 150 до 100 євро для одного одержувача — фізичної особи
	Формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень	+	Створення міжнародних логістичних центрів у вузлі Чоп-Захонь
	Євроінтеграція	+	Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговорний процес з Європейським Союзом щодо укладання нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права у безперешкодному пересуванні товарів, послуг, робочої сили та капіталів. Нині у розвитку ринку транспортно-логістичних послуг задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та Європейським Союзом
	Членство у СОТ	+	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку
Економічні	Вплив світової фінансово-економічної кризи	-	Під впливом світової фінансово-економічної кризи, протягом останніх років Україною були втрачені значні обсяги транзитних та експортних вантажних перевезень морським транспортом, що негативно вплинуло на рентабельність галузі, ефективність діяльності морських та річкових портів, які дедалі потребують модернізації портової інфраструктури та облаштування сучасними засобами автоматизації систем управління на зразок європейських портів-конкурентів

Продовження додатку Б

Економічні	Збільшення за бюджетом на 2017 рік мінімальної заробітної плати	+	Мін. з/п з 01.01.2016 по 30.04.2016 - 1378 грн., з 01.05.2016 по 30.11.2016 – 1450 грн., з 01.12.2016 – 1600 грн., з 01.01.2017 – 3200 грн., з 01.01.2018 – 3723 грн., з 01.01.2019 – 4173 грн.
	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	+/-	Рівень інфляції в Україні за 2017 р. зріс до 113.7%, що є максимальним значенням за останні 20 років. Про це повідомляє Державна служба статистики на офіційному сайті. Проте в 2019 р. рівень інфляції зменшився до 103.4%
	Комунальні витрати і тарифи на обслуговування	-	Тенденційне подорожчання комунальних витрат і тарифів на обслуговування
	Кон'юнктура конкретного ринку	-	Жорстка конкуренція на ринку роздрібної торгівлі регіону, зростання числа потенційних конкурентів
	Збільшення рівня безробіття	-	Рівень безробіття (за методологією МОП) – 9,9 % в 2017 року. В II кварталі 2019 року рівень безробіття зменшився до 8,8%
Соціальні	Рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності та її значимість	-	Рівень реальної середньомісячної зарплати за 2017 рік становила 7105 грн. В 2019 році рівень середньомісячної зарплати збільшився до 10537 грн.
	Імідж підприємства на ринку роздрібної торгівлі	+/-	ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” вже встигла завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку, незважаючи на велику кількість негативних відгуків на обслуговування
Технологічні	Інновації, що стосуються логістичних процесів	+	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі. Будучи ідейним лідером в галузі логістики, DHL систематично інвестує в дослідження тенденцій і розробку рішень. Щоб зробити можливим співробітництво, компанія сприяє взаємодії клієнтів, дослідницьких і наукових установ, партнерів по галузі і логістичних експертів в рамках бізнес-підрозділів
	Інші технологічні інновації	+	Оновлення логістичних процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку
	Вимоги до кваліфікації працівників	+	Всі працівники, які задіяні в діяльності ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники

Джерело: побудовано автором

Додаток В

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” на 2014-2018 рр., станом на 31.12

Актив	2014	2015	2016	2017	2018
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	390	741	1001	865	1148
первісна вартість	1549	2061	2346	2543	2963
накопичена амортизація	1159	1320	1345	1678	1815
Незавершені капітальні інвестиції	255	383	7700	16963	20717
Основні засоби:	19465	24312	31373	48123	64022
первісна вартість	42855	54245	65799	88106	115389
знос	23390	29933	34426	39983	51367
Інвестиційна нерухомість:	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
знос	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	218	125	125	0	0
Гудвіл	0	0	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	20328	25561	40199	65951	85887
II. Оборотні активи					
Запаси	478	799	1127	1188	2239
Виробничі запаси	478	0	0	0	0
Незавершене виробництво	0	0	0	0	0
Готова продукція	0	0	0	0	0
Товари	0	0	0	0	0
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	87
Депозити перестраховування	0	0	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	20374	45007	45904	40437	55505
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	923	0	0	0	0
за виданими авансами					
з бюджетом	0	15	1302	1096	191
у тому числі з податку на прибуток	0	0	1162	0	0

Продовження додатку В

Актив	2014	2015	2016	2017	2018
з нарахованих доходів із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	75	0	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	7597	11455	5338	4795	9328
Готівка	63	143	124	263	361
Рахунки в банках	0	10361	4712	3715	8134
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	29447	57344	53671	47516	68304
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	110	338
Баланс	49775	82905	93870	113467	154191

Пасив	2014	2015	2016	2017	2018
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	9698	9698	9698	9698	9698
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	0	0	0	0	0
Емісійний дохід	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	30223	42802	52648	63031	82632
Неоплачений капітал	(0)	(0)	(0)	()	()
Вилучений капітал	(0)	(0)	(0)	()	()
Інші резерви	0	0	0	0	0
Неконтрольована частка	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	39921	52500	62346	72729	92330
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Усього за розділом II	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	0	0	6123	9702	11591
Векселі видані	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	0

Продовження додатку В

Пасив	2014	2015	2016	2017	2018
за товари, роботи, послуги	7708	27940	23312	26253	45090
за розрахунками з бюджетом	1704	2063	1023	781	2237
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	778	2237
за розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	59	16	135	0	0
за одержаними авансами	383	385	112	541	588
за розрахунками з учасниками	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
за страховою діяльністю	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	0	0	484	1887	2260
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	0	1	335	1574	95
Усього за розділом III	9854	30405	31524	40738	61861
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0
Баланс	49775	82905	93870	113467	154191

Додаток Г

**Звіт про фінансові результати ПрАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна” на 2014-
2018 рр., станом на 31.12**

Стаття	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	257626	268468	357590	465817	577718
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	0	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(223482)	(-238314)	(-305133)	(404674)	(492333)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток	34144	30154	52457	61143	85385
Валовий: збиток	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	7382	15152	27342	10141	11313
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	(22537)	(-23196)	(-23874)	(26949)	(32188)
Витрати на збут	(6955)	(-8138)	(-22959)	(25577)	(33409)
Інші операційні витрати	(7698)	(-2639)	(-21621)	(6131)	(6676)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4336	11333	11345	12627	24425
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	28	1	71	0	0
Інші доходи	2904	2761	3753	2730	1131
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	(0)	(0)	(-176)	(839)	(741)
Втрати від участі в капіталі	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	(720)	(-466)	(-1475)	(1170)	(449)

Продовження додатку Г

Стаття	2014	2015	2016	2017	2018
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6548	13699	13448	13348	24366
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	(0)	(0)	(0)	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3709	-3959	-2737	-2660	-4765
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2839	9740	10711	10688	19601
Чистий фінансовий результат: збиток	(0)	(0)	(0)	()	()

Елементи операційних витрат

Стаття	2014	2015	2016	2017	2018
Матеріальні затрати	10430	11944	20089	21779	30381
Витрати на оплату праці	42731	42982	49019	55426	59300
Відрахування на соціальні заходи	13523	13669	15079	11613	13538
Амортизація	6101	6689	7412	10495	13276
Інші операційні витрати	180189	194365	260367	357887	441435
Разом	252974	269649	351966	457200	557930