

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ У ЛАНЦЮГАХ
ПОЧАТЧАННЯ**

(за матеріалами ТОВ «Рабен Україна», смт. Велика Димерка, Київська обл.)

Студентки 2 курсу 8м групи

спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»»

спеціалізації «Логістика та
управління ланцюгами
постачання»

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Титаренко Вікторії
Вікторівни

Зіміна Анна Іванівна

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Титаренко В.В. Стратегія розвитку складської логістики у ланцюгах постачання (за матеріалами ТОВ «Рабен Україна») – КНТЕУ. – 2020

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи щодо розвитку складської логістики у ланцюгах постачання, у результаті чого проаналізовано сутність поняття «ланцюг поставок». Проведено аналіз практики формування стратегії складської логістики на підприємстві ТОВ «Рабен Україна». Здійснено оцінювання ефективності складської діяльності підприємства. Зазначено, що являє собою планування логістичної діяльності.

Розроблено заходи щодо удосконалення системи складської логістики підприємства ТОВ «Рабен Україна», запропоновано принципи організації логістичного процесу, що дозволить у разі збільшити ефективність роботи складу. Проведено розрахунок бальних показників і побудова матриці БКГ. Проведено аналіз витрат, доходів і рентабельності підприємства. Наведені методичні основи оцінки ефективності функціонування ТОВ «Рабен Україна». Запропоновано створення комплексної системи надання логістичних послуг з визначеними сегментами корпоративних споживачів.

Ключові слова: ланцюг поставок, логістична діяльність, матеріальний потік, склад, УЛП (управління ланцюгом поставок).

ANNOTATION

Tytarenko V.V. Warehouse logistics development strategy in supply chains (based on the materials of LLC «Raben Ukraine»)

In the final qualifying work the theoretical approaches to the development of warehousing logistics in supply chains are investigated, as a result of which the essence of the concept of "supply chain" is analyzed. The analysis of practice of formation of strategy of warehouse logistics at the enterprise of LLC Raben

Ukraine is carried out. The efficiency of warehousing activities of the enterprise was evaluated. It is noted that it is a planning of logistics activities.

Measures have been developed to improve the warehouse logistics system of Raben Ukraine LLC, and the principles of organizing the logistics process have been proposed, which will allow to increase the efficiency of the warehouse. The calculation of scores and the construction of the BCG matrix. The analysis of expenses, incomes and profitability of the enterprise is carried out. Methodical bases of an estimation of efficiency of functioning of LLC Raben Ukraine are resulted. It is proposed to create a comprehensive system of logistics services with certain segments of corporate consumers.

Key words: supply chain, logistics activities, material flow, warehouse, SCM (supply chain management).

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В МЕЖАХ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК	8
Висновки до першого розділу	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»	19
2.1. Аналіз формування стратегії складської логістики	19
2.2. Оцінювання ефективності складської діяльності підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»	35
3.1. Напрямки підвищення результативності складської логістики підприємства	35
3.2. Оптимізація системи складської логістики у ланцюгах поставок	40
Висновки до третього розділу	48
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи обумовлюється тим, що в даний час процес глобалізації торкнувся практично всі сфери господарювання. У зв'язку з поглинанням великими підприємствами більш дрібних виникають певні труднощі при плануванні елементів логістичних стратегій. Слід зазначити, що стратегія розподільчої логістики покликана підтримувати ефективну взаємозв'язок виробників і покупців усіх рівнів: оптовиків, посередників, брокерів, дилерів і кінцевих споживачів. Проблема побудови логістичної стратегії на етапі фізичного розподілу продукції на ринок розроблена недостатньо. Більшою мірою логістична стратегія орієнтована на етап виробництва продукції. Питання фізичного розподілу на ринках великих і середніх міст в умовах їх невизначеності вивчені мало. Таким чином, дійсно актуально і доцільно на сучасному етапі розробляти і оптимізувати стратегію фізичного розподілу на вітчизняному підприємстві. Досягнення швидких і надійних способів просування продукції на ринки може бути забезпечено саме шляхом раціонального використання логістичного інструментарію при веденні збутової діяльності.

До числа науковців, які розглядали складську логістику відносять Аникин Б.А, Гаджинский А.М., Левина Т.В., В.И. Сергеева, Севрюк В. О. та ін.

Мета дипломної роботи: розробка пропозицій щодо удосконалення системи складської логістики у ланцюгах постачання на підприємстві ТОВ «Рабен Україна».

Об'єктом дослідження є процес організації функціонування складської логістики у ланцюгах постачання.

Предметом дослідження є вирішення теоретичних, методичних і практичних проблем складської логістики у ланцюгах постачання.

Основними завданнями, які впливають з мети роботи, є:

- дослідити теоретичні засади функціонування складської логістики в межах ланцюга поставки;
- проаналізувати особливості формування стратегії складської логістики;
- провести оцінювання ефективності складської діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення результативної складської логістики підприємства;
- здійснити оптимізацію системи складської логістики у ланцюгах постачання.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили наукові праці, розробки провідних українських і зарубіжних вчених в галузі економічної теорії, логістики, в тому числі, складської логістики, менеджменту, інформаційних технологій. У дипломній роботі використовувалися методи порівняльного і системного аналізу, графічно-аналітичні методи.

Інформаційною базою дипломної роботи є нормативно-методична документація, дані періодичної преси, інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет, а також статистичні дані, зібрані та проаналізовані автором по ТОВ «Рабен Україна».

Структура роботи. Загальний обсяг дипломної роботи становить 66 сторінок. Робота містить 16 таблиць та 8 рисунків. До її структури входить 3 додатки. Список використаних джерел налічує 57 найменувань на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В МЕЖАХ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК

Складське господарство є одним з найважливіших елементів логістичної системи, який має місце на будь-якому етапі руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Поняття SCM (Supply Chain Management), або УЛП (управління ланцюгом поставок), широко використовується в промислово розвинених країнах з кінця 90-х років ХХ століття. Разом з тим до теперішнього часу серед фахівців з логістики немає єдиної думки з приводу його досить повного визначення. Деякі автори [13, с. 231] розглядають SCM з точки зору інтеграції функціональних логістик, інші дослідники [33, с. 48] вважають SCM концепцією управління дистрибутивної логістикою, а багато, в тому числі і автори, мають на увазі під SCM впровадження сучасних інформаційних платформ і методів управління ланцюгом поставок з позиції фокусної підприємства.

Визначення ланцюга поставок, засноване на узагальненні формулювань зарубіжних авторів, може звучати так: «Ланцюг поставок – це три або більше економічних одиниць (організації або особи), безпосередньо беруть участь у зовнішніх і внутрішніх потоках продукції, послуг, фінансів та / або інформації від джерела до споживача» [20, с. 414].

Ланцюг поставок являє собою безліч ланок, пов'язаних насамперед матеріальним потоком, в неї зазвичай входять кілька виробляють і логістичних організацій, хоча це може бути і одна вертикально інтегрована компанія. Ланцюг поставок починається з придбання сировини, готових матеріалів і комплектуючих виробів у постачальників, але не завжди закінчується продажем готових товарів і послуг клієнту. Сучасна ланцюг поставок також включає в себе такі функціонали, як післяпродажний сервіс, реверсивну та утилізаційну логістику [34, с. 62].

Дослідження теоретичних підходів до визначення поняття «ланцюг поставок» дозволило виявити ключові аспекти, на яких концентрують свою увагу науковці (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Об'єктно-просторове подання ланцюга поставок

Варто відзначити, що управління ланцюгами поставок – відносно нова управлінська концепція, що отримала широке практичне і академічне визнання. Багато дослідників сходяться на думці, що дана концепція не тільки стала каталізатором докорінних змін в цілому ряді галузей, але і трансформувала уявлення про природу конкуренції.

Склад – це споруда, будівля або пристрій, який призначений для приймання і зберігання різних матеріальних цінностей, підготовки їх для споживання і безперебійного відпуску споживачам. Найчастіше склад розглядається просто як місце зберігання запасів. Багато логістичні системи відносять його до місця розподілу товарів, ніж забезпечують згладжування невідповідностей між темпом і джерелом надходження цих товарів, а потім і споживання. На складах виробляються розвантажувальні, навантажувальні, сортувальні та інші специфічні технологічні операції [1, с. 231]. Складське господарство – це склад або сукупність кількох складів разом з обслуговуючою їх інфраструктурою.

Складська логістика відіграє дуже важливу роль в організації системи доставки товарів. Логістика складування займається питаннями, пов'язаними з розробкою методів організації складського господарства, прийманням і відвантаженням матеріалів, комплектації товарів, системи постачання і управління матеріальними запасами. Це дуже складна система, спрямовані на перетворення матеріальних потоків і забезпечення ритмічного виконання замовлень [6, с. 332]. Метою будь-якої системи логістики є мінімізація витрат, які пов'язані з упаковкою, зберіганням, переробкою і транспортуванням вантажів.

Для ефективного управління ланцюгами поставок компаніям-учасникам необхідно враховувати як фактори-драйвери (від англ. Drive – рухати, просувати), позитивно впливають на ефективність ланцюга поставок, так і фактори, що перешкоджають їх функціонуванню [39, с. 515].

Драйвери внутрішньої інтеграції функціонування складської логістики в межах ланцюга поставки:

1. Координація ключових бізнес-процесів всередині організації. Відповідно до концепції SCM компанія не може успішно співпрацювати з іншими учасниками ланцюга поставок без внутрішньої інтеграції власних процесів.

2. Де це можливо – заміна процесів і ресурсів інформацією.

3. Моніторинг товарних груп за обсягами отриманого прибутку.

4. Сегментування покупців і фокусування на ключових ринкових сегментах.

5. Моніторинг споживчого попиту. Компанії, орієнтовані на клієнта, швидше досягають збільшення своєї ринкової частки і прибутковості.

6. Мотивація персоналу до якісного виконання своїх функцій при інтеграції з іншими підрозділами фірми [40, с. 106].

Драйвери зовнішньої інтеграції функціонування складської логістики в межах ланцюга поставки:

1. Використання послуг фірм-посередників. завдяки розподілу бізнес-процесів на ключові і допоміжні компанія має можливість зосередитися на виконанні ключових задач (інсорсинг), а для реалізації допоміжних завдань скористатися послугами спеціалізованих фірм (аутсорсинг).

2. Довгострокове партнерство. Приділяючи значну увагу тактичним завданням, компанії часто забувають про стратегічні цілі, що позначається на їх діловій репутації і ланцюги поставок в цілому. Вигідна одноразова угода не є пріоритетною в порівнянні з довгостроковими цілями.

3. Швидкість проходження потоків. Потоки товарів і послуг від постачальника через виробництво та дистриб'юторів направляються до своєї головної мети – кінцевого споживача. Другий тип попиту – це попит, отриманий від наступного постачальника – учасника ланцюга поставок.

4. Інформаційні технології (значно підвищують ступінь внутрішньо-фірмової інтеграції) [22, с. 107].

Крім драйверів, в ланцюзі постачань існують чинники, що знижують її ефективність, – це бар'єри або перешкоди, що утрудняють інтеграцію,

подолання яких дозволить отримати вигоди від інтеграції логістичної діяльності фірми [30, с. 98].

При організації логістичного процесу необхідно дотримуватися таких принципів:

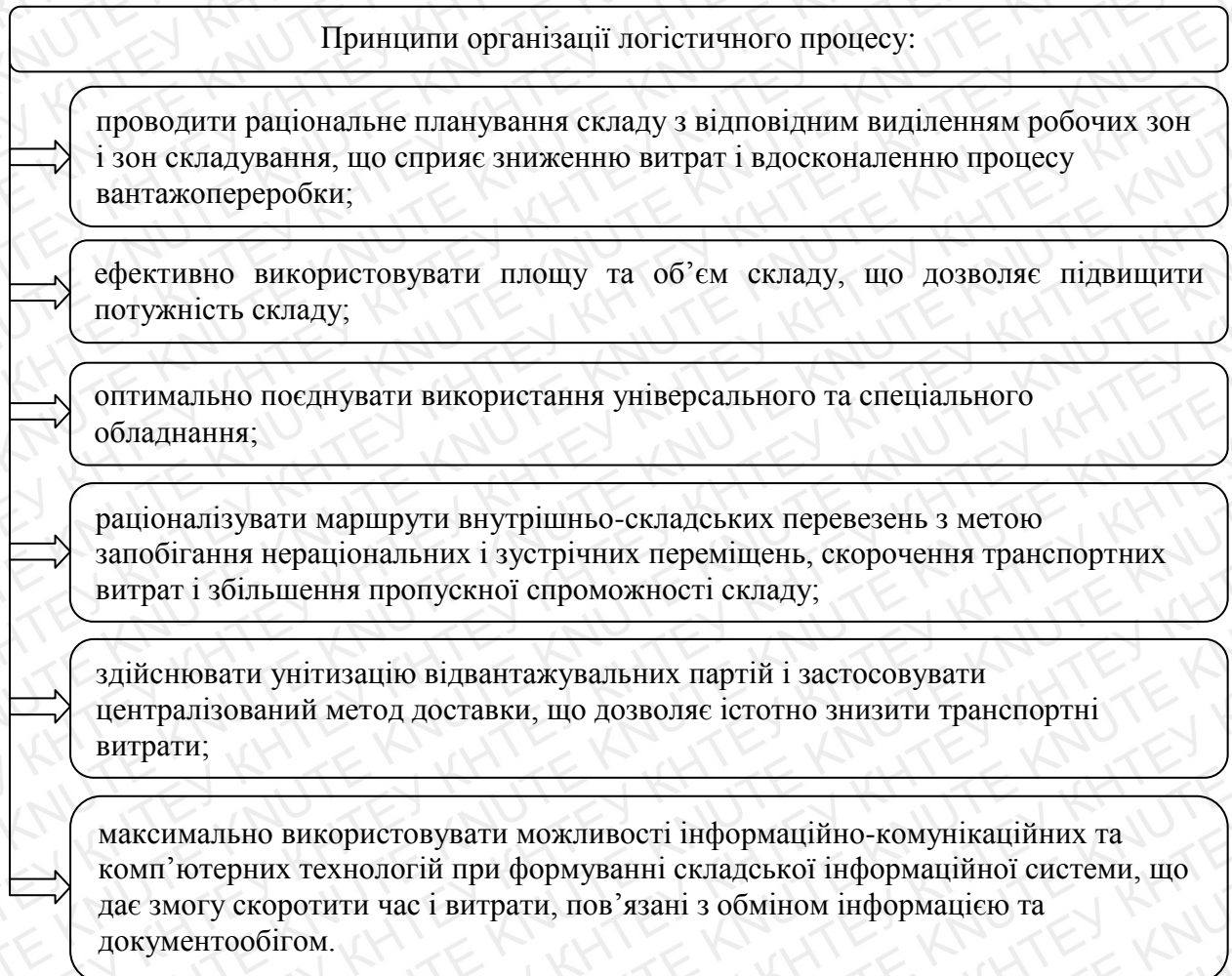


Рис. 1.2. Принципи організації логістичного процесу [39, с. 423]

Розширення кола поставок ускладнюється необхідністю змінювати організацію роботи профільних співробітників. При цьому основна складність пов'язана ще і з тим, що певним категоріям фахівців, між якими в загальному не було довірчих відносин (виробникам і продавцям, виробникам і дистриб'юторам), тепер доведеться співпрацювати і довіряти один одному. Буде потрібно чимало зусиль, перш ніж вдасться сформувати внутрішньо-корпоративні процеси із залученням людей, які раніше не співпрацювали один з одним [26, с. 121].

Логістичний процес на складах умовно поділяється на три складові:

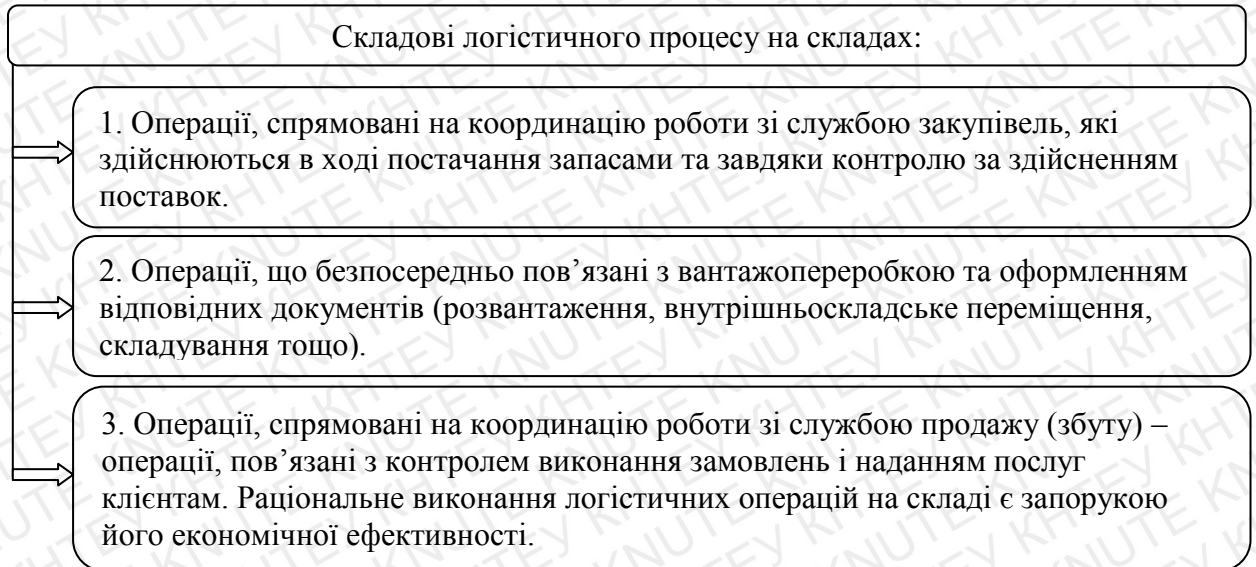


Рис. 1.3. Складові логістичного процесу на складах [55, с. 39]

Сучасний логістичний ринок України відрізняється досить великою кількістю проблем, що перешкоджають швидкому розвитку даної сегмента [5, с. 98]. Автори Ю. А. Мерзликина і О. А. Прокоп'єва відзначають, що однією з головних проблем складської логістики на сьогоднішній день є низький рівень менеджменту в питаннях управління логістичними ланцюгами і ланками. Досить часто управління складом розглядається окремо від управління закупівлями, незважаючи на те, що вони прогноуються від попиту. Внаслідок чого спочатку неправильно будується логістична система, в результаті виявляється необґрунтоване зростання витрат і підвищення неявних втрат як на складі, так і всієї логістичної ланцюга в цілому [9, с. 412]. Ці ж автори зазначають, що кадрова політика також впливає на організацію праці складської логістики. З метою економії більшість керівників навантажують персонал рядом функцій, які їм незнайомі або не повинні ними зовсім виконуватися. У результаті працівники непрофесійно виконують свої обов'язки, що негативно відбивається як складської логістики, тому рівень послуг складу стає нижче. З метою підвищення рівня функціонування складської логістики і якості надання послуг необхідно наймати на роботу досвідчених співробітників. Це буде

оптимізувати роботу складу та допоможе уникнути багатьох втрат, в тому числі фінансових [19, с. 123].

Зазвичай склад ділиться на чотири види площі:

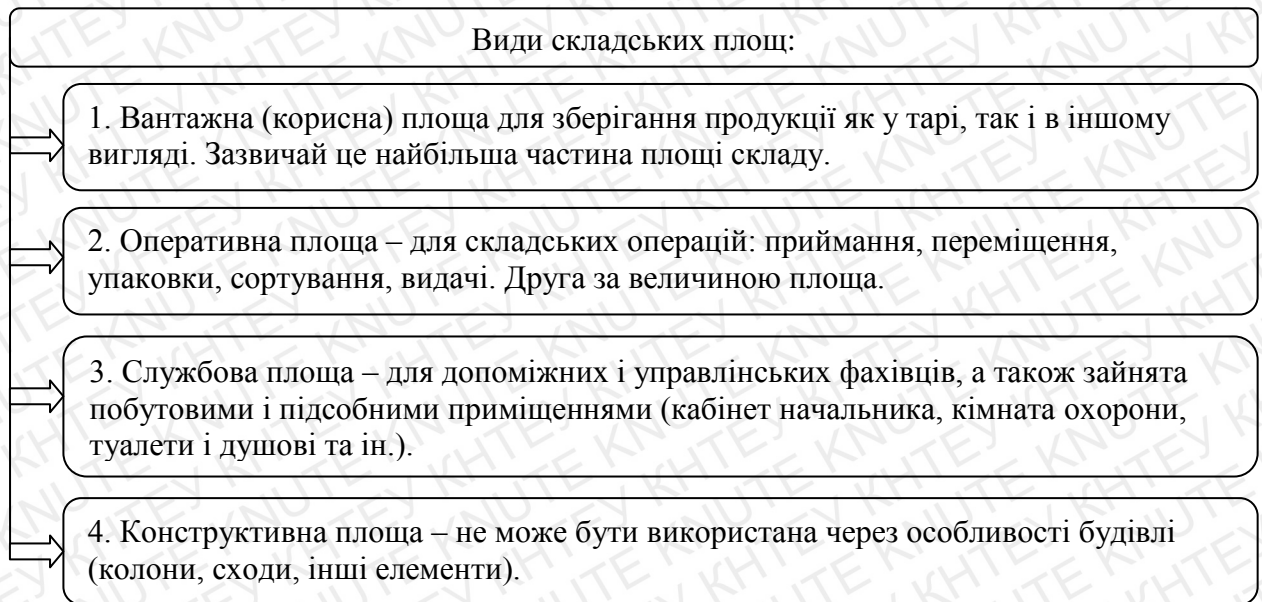


Рис. 1.4. Види складських площ [35, с. 9]

Важливу роль у створенні об'єктивних можливостей для розвитку логістики відіграв технічний прогрес у засобах зв'язку та інформатики. Він дозволив на більш високому рівні проводити контроль всіх основних і допоміжних процесів руху товару.

Як критерій оцінки «широкої» ефективності використовується показник ефективності логістичного сервісу (рис. 1.5).

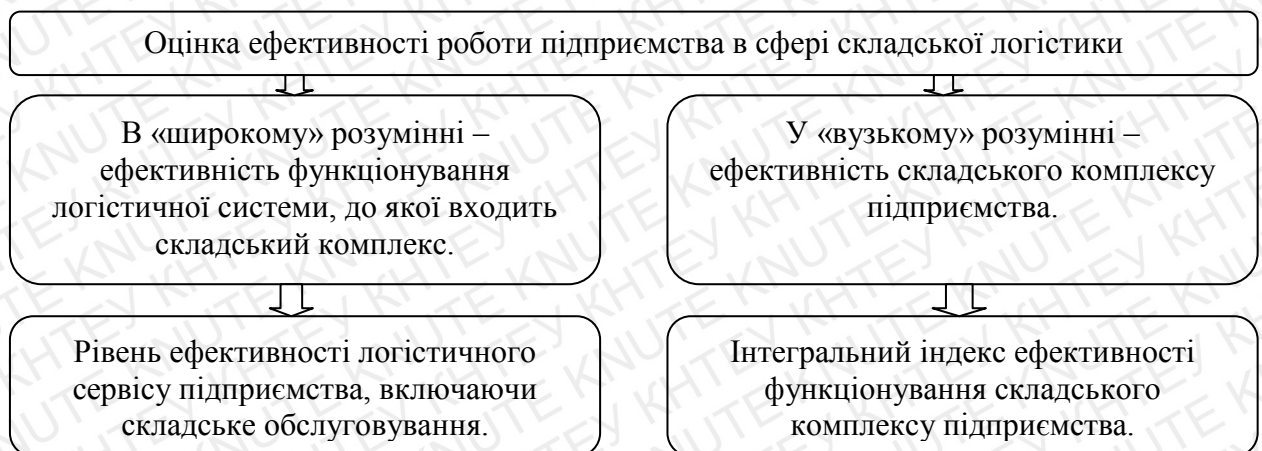


Рис. 1.5. Оцінка ефективності роботи підприємства в сфері складської логістики [22, с. 323]

Відповідно до прийнятого поділу ланцюгів поставок на об'єктне і процесне уявлення, існують такі їх визначення. Ланцюг поставок (об'єктне уявлення) – це сукупність організацій (підприємств-виробників, складів, дистриб'юторів, 2PL ÷ 5PL провайдерів, експедиторів, оптової та роздрібною торгівлі), взаємодіючих нематеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також потоків послуг від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача. Наведемо один найпоширеніший варіант, який допоможе зрозуміти різницю між цими поняттями [10, с. 53].

1PL (First part Logistics) – все логістичні функції виконує одна компанія, яка є власником товару. Це так звана автономна логістика.

2PL (Second part Logistics) – найпростіша форма аутсорсингу, коли стороння компанія надає обмежений набір послуг з транспортування та управління складськими запасами.

3PL (Third Party Logistics) – більш просунута форма аутсорсингу. Спеціалізована логістична компанія крім стандартних надає клієнту інші додаткові логістичні послуги зі значною часткою доданої вартості.

4PL (Fourth part Logistics) означає інтеграцію компаній, що беруть участь в ланцюжку поставок. 4PL провайдер управляє всіма логістичними процесами таких компаній в інтересах ланцюга поставок.

5PL (Fifth Party Logistics) – це рівень 4PL, але реалізований за допомогою сучасних мережевих інформаційних платформ [17, с. 240].

В Україні заходи щодо зростання обсягів перевезень та попиту на комплексні логістичні послуги, розширення меж діяльності торгових компаній, а також відсутність якісних складських площ – стають передумовами створення в регіонах сучасної логістичної інфраструктури [1, с. 45]. Розвиток 2PL-операторів до рівня 3PL спричинило появу в Україні нового об'єкта логістичної інфраструктури – логістичного центру (ЛЦ) [12, с. 205]. Схема доставки продукції за принципом виробник – логістичний центр – споживач стає однією з основних у всьому світі. Створення складських логістичних центрів в регіонах України дозволить логістичним операторам

використовувати різні системи доставки вантажів (змішані, контейнерні, збірні перевезення), що знизить транспортні витрати в кінцевій ціні продукції. Розміщення логістичних центрів в зоні тяжіння до міжнародних транспортних коридорів сприятиме реалізації транзитного потенціалу України, підвищенню якості послуг, транспортних послуг і злагодженій роботі учасників перевізного процесу. Вибір місць розміщення логістичних центрів повинен ґрунтуватися на аналізі практичного досвіду створення об'єктів логістичної інфраструктури в Україні та за кордоном і дослідженні існуючих розробок у вирішенні цього питання [14, с. 135].

Варто відзначити, що в даний час в Україні можливо ефективно займатися бізнесом за допомогою впровадження сучасних ефективних логістичних технологій, в тому числі в складській логістиці, які можуть дати господарюючим суб'єктам реальні переваги перед конкурентами.

Сучасний рівень розвитку логістичного знання відкриває широкі можливості для його застосування в господарській практиці, сприяючи підвищенню конкурентних переваг окремих підприємств, регіонів і країни в цілому. Причиною затребуваності логістики і поступального розвитку її функціональних областей, в тому числі і складської логістики, стали загальноекономічні тенденції глобалізації та інтеграції господарських зв'язків [18, с. 217].

Вищезазначені результати досягаються, головним чином, за рахунок впровадження нових інформаційних технологій обслуговування товаропотоків і оптимізації їх траєкторії на основі застосування інноваційних та сервісних логістичних бізнес-процесів.

Складська логістика як вид комерційної логістики має справу з матеріальним потоком. Тому інновації зачіпають продуктові характеристики товаропотоків (створення інноваційних продуктів і послуг) і націлені на раціоналізацію їх форми (оновлення організаційної структури потоку в зв'язку з його ускладненням, розробка і впровадження нових інформаційних технологій, механізація і автоматизація бізнес-процесів). Динаміка

матеріального потоку обумовлює зміни його внутрішнього стану на стадії складування: виконуються логістичні операції з консолідації, розукрупнення, підбору асортименту та ін. Матеріальний потік набуває нові сили і необхідний стан.

Складські потужності, що функціонують нині на вітчизняному ринку, модернізуються, відповідно повинні змінюватися і підходи до управління такими потужностями. Однією з нових завдань складської логістики стає осмислення процесу її інноваційно-сервісної орієнтації. Вирішення цього завдання вимагає застосування нового методологічного підходу до розуміння сутності складської логістики інноваційно-сервісного типу і способів його практичного використання [11, с. 45].

Виникає необхідність розробки комплексного системного інструментарію управління інноваційно-сервісним потенціалом складської логістики регіону, адаптивного до різних типів регіонів, до змін зовнішнього середовища та орієнтованого на розвиток підсистем сервісу та інновацій в логістичній системі, і обґрунтування наукових методів прийняття рішень, що підвищують якість логістичного менеджменту і конкурентоспроможності економіки підприємства [4, с. 51].

Отже, складська логістика відіграє дуже важливу роль в організації системи доставки товарів. Логістика складування займається питаннями, пов'язаними з розробкою методів організації складського господарства, прийманням і відвантаженням матеріалів, комплектації товарів, системи постачання і управління матеріальними запасами. Це дуже складна система, спрямовані на перетворення матеріальних потоків і забезпечення ритмічного виконання замовлень.

Висновки до першого розділу

Отже, за результатами проведеного дослідження теоретичних засад функціонування складської логістики в межах ланцюга поставок варто зробити відповідні висновки:

– Визначено, що ланцюг поставок являє собою безліч ланок, пов'язаних насамперед матеріальним потоком, в неї зазвичай входять кілька виробляють і логістичних організацій, хоча це може бути і одна вертикально інтегрована компанія.

– Досліджено, що для ефективного управління ланцюгами поставок компаніям-учасникам необхідно враховувати як фактори-драйвери, позитивно впливають на ефективність ланцюга поставок, так і фактори, що перешкоджають їх функціонуванню.

– Обґрунтовано, що встановлення довірчих відносин в рамках ланцюгів постачань, що включають кілька партнерів, – одна з основних проблем, з якими стикаються компанії. Багато з них відмовляються розширювати ланцюжок поставок, тому що побоюються, що як тільки почнуть передавати інформацію постачальнику або партнеру, то відразу втратять контроль над процесами руху товару. Проте, інтеграція ланцюга поставок на базі взаємного співробітництва приносить в кінцевому підсумку чимало переваг.

– Зазначено, що планування логістичної діяльності – це систематичний процес пошуку можливостей діяти, прогнозування наслідків цих дій, розробки логістичного проекту, формування управлінських рішень, конкретних заходів і термінів їх виконання для досягнення поставлених цілей в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»

2.1. Аналіз формування стратегії складської логістики

Проведення аналізу формування стратегії складської логістики дозволяє провести всебічний аналіз реального процесу, поглянути на бізнес-процес з усіх точок зору. Моделювання бізнес-процесів є засобом пошуку можливостей покращення діяльності підприємства та передбачення ризику, що може виникнути на різних етапах реорганізації діяльності підприємства, способом виявлення поточних проблем на підприємстві та передбачення майбутніх.

Група «Рабен» вже майже 90 років пропонує комплексні логістичні послуги на Європейському ринку. Юридична адреса ТОВ «Рабен Україна»: вул. Броварська, 150, смт. Велика Димерка, Броварський район, Київська обл., 07442, Україна [57]. Цінності Групи Raben – це втілення місії та візії компанії, що визначають ставлення компанії до клієнтів, співробітників, партнерів та оточуючого середовища. Місія ТОВ «Рабен Україна»: «Завдяки лідерству в якості, оптимізації витрат та дружньому обслуговуванню ми створюємо конкурентні переваги наших клієнтів». Візія ТОВ «Рабен Україна»: «Досягти позиції Лідера скрізь, де ми є на ринку». Цінності ТОВ «Рабен Україна»: підприємливість; орієнтація на клієнта; пристрасть до перемоги; професіоналізм та надійність.

Найважливіші події в історії Групи «Рабен» представлені в Додатку А. Компанії Групи «Рабен» розташовані в 13 європейських країнах, таких як: Чехія, Естонія, Нідерланди, Німеччина, Литва, Латвія, Італія, Польща, Словаччина, Україна, Угорщина, Румунія та Болгарія [57].

ТОВ «Рабен Україна» надійна, стабільна організація, незалежно від змін на фондових ринках. Сімейний характер компанії дозволяє швидко приймати рішення, а також розробляти та впроваджувати довгострокові плани, що не залежать від складу Правління. Група «Рабен» є одним з лідерів серед логістичних компаній, що працює в 13 країнах Європи. Група «Рабен» є партнером, який пропонує своїм клієнтам ноу-хау та досвід на місцевих ринках [57]. Група «Рабен» пропонує рішення не тільки для великих компаній, але й для малих та середніх також. Добре розвинені системи управління транспортом та відносини з клієнтами дозволяють нам підлаштовувати кожну послугу до індивідуальних потреб та вимог [57].

Група «Рабен» – досвідчена та зацікавлена команда, орієнтована на обмін досвідом та досягнення цілей разом. Мета Групи «Рабен» полягає в підтримці клієнтів у їх діяльності та контролю всього процесу логістики.

Продумане розташування філій Групи «Рабен» дозволяє швидко організувати перевезення ввірених вантажів. Група «Рабен» постійно розвиває і вдосконалює свої процеси. Група «Рабен» розуміє, що інвестиції в транспортну мережу тісно пов'язані з оптимізацією ІТ-систем та процесів, що дорівнює швидкості та своєчасності поставок. Група «Рабен» має спеціалізований автопарк в залежності від типу товарів, що перевозяться. Автопарк налічує 8000 транспортних засобів для різних типів перевезень, що дозволяє пропонувати клієнту Групи «Рабен» оптимальні рішення [57].

Клієнти Групи «Рабен» мають можливість користуватися потужним диверсифікованим складом, загальною площею 1,150,000 м², що відповідає конкретним вимогам до кожного з видів продукції, що зберігається [57].

Потенціал Групи «Рабен»: 10,000 кваліфікованих співробітників, відкритих до потреб клієнтів, 1,150,000 м² диверсифікованих складських потужностей; 8,000 сучасних транспортних засобів; більше 150 відділень; сучасна ІТ інфраструктура та операції; мережа регулярних внутрішніх та міжнародних сполучень; сертифікати ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 (НАССР) [57]. Турбота про навколишнє середовище є частиною

повсякденної діяльності ТОВ «Рабен Україна». Клієнти ТОВ «Рабен Україна» можуть використовувати сертифіковані засоби для оцінки їх впливу на довкілля, наприклад, спеціальний калькулятор, що дозволяє точно вимірювати викиди парникових газів та запланувати дії, спрямовані на їх зниження [57].

Організаційна структура ТОВ «Рабен Україна» представлена на рис.

2.1.

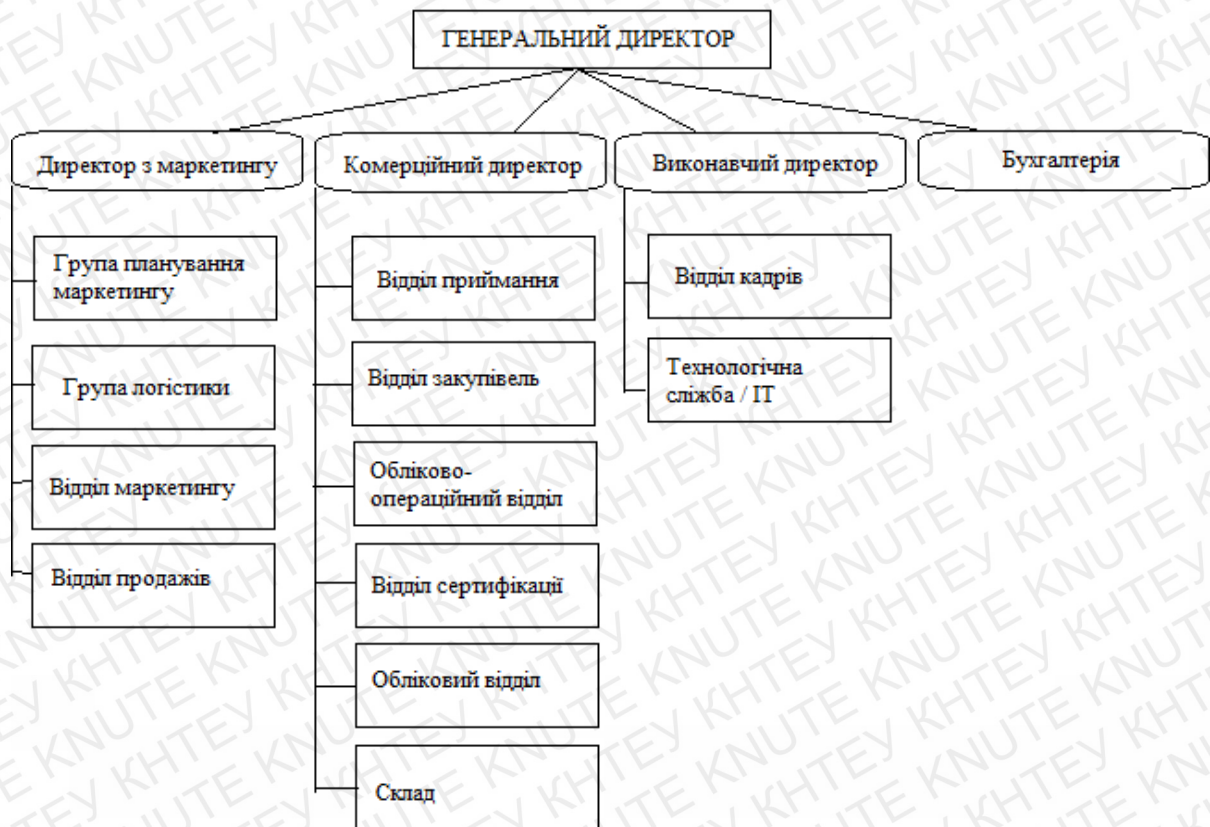


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Рабен Україна»

Розроблена структура управління підприємством дає змогу до якісної діяльності на ринку:

- розробляти перспективні, поточні та оперативні плани діяльності на основі наскрізного управління матеріальними та супроводжуваними потоками;
- розробляти стратегії управління запасами на виробництві та у сфері товарного обігу, визначати оптимальні рівні запасів, оцінювати вплив запасів

на розмір обігового капіталу ТОВ «Рабен Україна», втрати від іммобілізації фінансових коштів у запасах чи від дефіциту;

- визначати оптимальну потребу в матеріально-технічних ресурсах, встановлення раціональних господарських зв'язків з партнерами, організувати забезпечення процесу надання логістичних послуг необхідними матеріальними ресурсами за принципом «точно в термін» та доставляти на дільниці;
- координувати процес матеріально-технічного забезпечення з виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням;
- визначати канали збуту та формувати розподільчі мережі, приймати рішення щодо пакування та комплектування партії відправки;
- організувати відвантаження продукції та контролювати доставки.

Багаторічний досвід, накопичений на національному та міжнародному ринках автомобільних перевезень та добре розвинена інфраструктура власних терміналів, дозволяють швидко та ефективно виконувати замовлення клієнтів.

При розробленні стратегії управління складськими послугами ТОВ «Рабен Україна» комбінує та обробляє інформацію з різних джерел із метою визначення найбільш інформативних, достовірних та актуальних. Для визначення стратегії за кожним видом послуг підприємства ТОВ «Рабен Україна» необхідно побудувати матрицю БКГ. Вихідна модель матриці БКГ передбачає розрахунок відносного рівня приросту витрат на проведення маркетингових досліджень по видах послуг і приросту обсягу продажів:

Таблиця 2.1

Результати розрахунку бальних показників для побудови матриці БКГ

Напрямок діяльності	Доля ринку, %	Темп приросту попиту, %
Складські послуги	12,55%	16%
Автомобільні перевезення	11,98%	16%
Фреш логістика	10,53%	14%
Контейнерні та інтермодальні перевезення	9,39%	12%
Послуги морських та повітряних перевезень	7,54%	11%
Провідні логістичні послуги	6,74%	11%

Інші логістичні та пов'язані з ними послуги	5,78%	10%
---	-------	-----

Матриця БКГ для ТОВ «Рабен Україна» представлена на рис. 2.2.

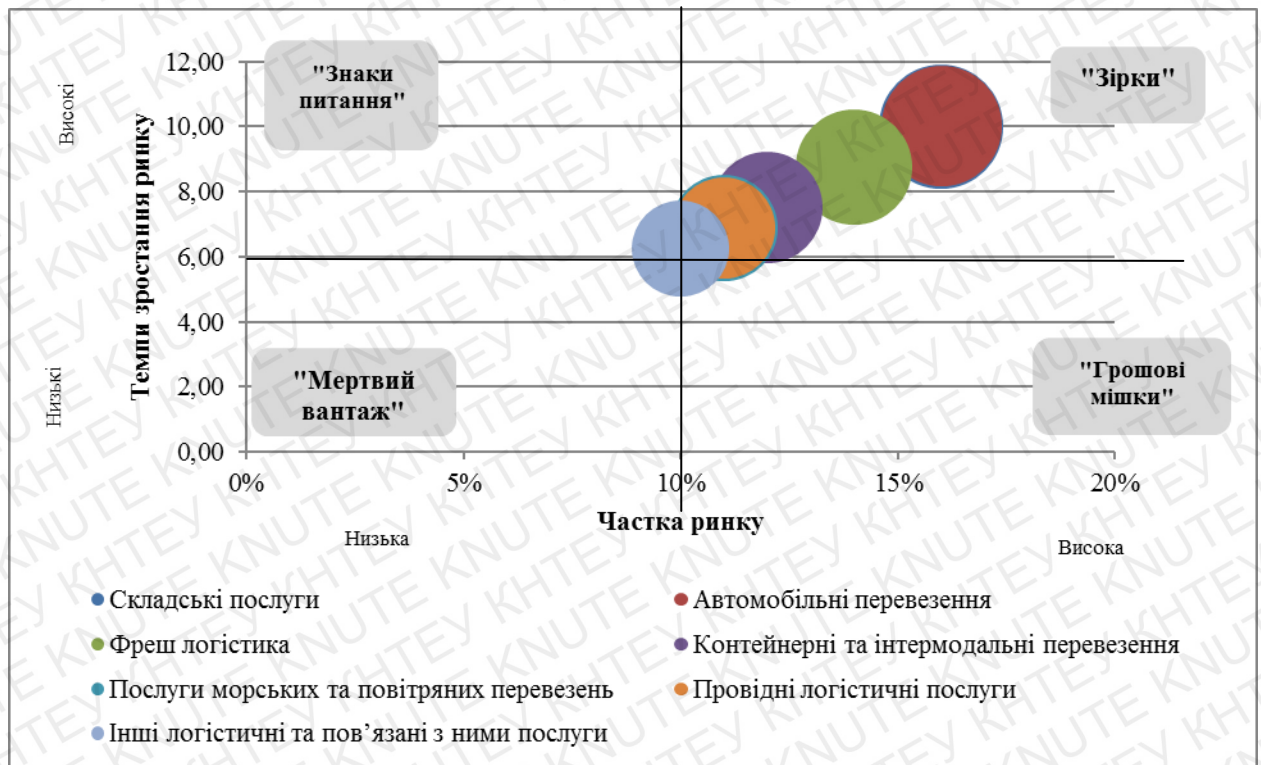


Рис. 2.2. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» для ТОВ «Рабен Україна»

Відповідно до побудованої матриці БКГ для ТОВ «Рабен Україна», слід зауважити, що складські послуги, автомобільні перевезення, фреш логістика, контейнерні та інтермодальні перевезення відносяться до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного виду послуг у сфері надання логістичних та пов'язаних з ними послуг, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Також варто відзначити, що більшість послуг ТОВ «Рабен Україна» відносяться до сектору «Мертвий вантаж» – для таких послуг підприємства притаманний низький темп зростання. Якщо існує можливість переведення послуг із сектору «Мертвий вантаж» у сектор «Зірки», то потрібно в них інвестувати, інакше – позбуватися.

Компанія ТОВ «Рабен Україна» надає комплексні послуги в сфері логістики. Фахівці ТОВ «Рабен Україна» готові взяти на себе повну відповідальність за виконання всіх робіт з вантажоперевезень. ТОВ «Рабен Україна» займається організацією проектів різних масштабів. Головна мета ТОВ «Рабен Україна» – надати якісний сервіс відповідно до вимог клієнта. ТОВ «Рабен Україна» допомагає значно заощадити на перевезеннях і зберіганні товарів.

Раціональна організація складських приміщень дозволяє менеджменту ТОВ «Рабен Україна» мати інформацію про наявність товарно-матеріальних цінностей на складах і приймати рішення про їх поповнення і безперебійне забезпечення реалізації. Склади ТОВ «Рабен Україна» мають різні стелажні конструкції та уніфікованої тарою, мостовими кранами, кран-балками, монорельсами та тельферами, конвеєрами, штабелерами, авто- і електрокарами. Склади ТОВ «Рабен Україна» також оснащені вимірювальним обладнанням: вагами, кружками, лічильниками, лінійними заходами для вимірювання довжини, висоти і діаметрів.

В цілому складський комплекс ТОВ «Рабен Україна» складається з наступних технологічних зон і підсобних приміщень:

- корисна площа складу (вантажна площа), яка використовується безпосередньо під зберігання товару;
- допоміжна площа, зайнята проїздами і проходами;
- ділянки приймання-відвантаження;
- ділянки приймальної експедиції;
- ділянки комплектування;
- службова площа, зайнята робочими місцями співробітників і іншими службовими приміщеннями.

Підприємство повною мірою забезпечене складськими приміщеннями (табл. 2.2), тому основне завдання, що стоїть перед підприємством, є ефективне використання наявних складських площ.

Таблиця 2.2

Площі складських приміщень ТОВ «Рабен Україна»

Найменування показника	Од. виміру	Значення
Загальна площа складів	м ²	2743
Корисна площа складів	м ²	1316,64
Приймально-відправочна площа складів	м ²	72
Площа теплового складу	м ²	2241,40
Площа холодного складу	м ²	501,6
Службова площа	м ²	23
Навантаження на 1 м ² складських приміщень	м ²	3

Отже, ТОВ «Рабен Україна», використовуючи власні склади, відповідальне зберігання гарантує своїм клієнтам оптимізацію їх витрат. Завдяки застосуванню сучасних технологій і оптимізації процесів, ТОВ «Рабен Україна» надає послуги на високому рівні.

2.2. Оцінювання ефективності складської діяльності підприємства

З метою проведення оцінювання ефективності складської діяльності підприємства проведемо дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Рабен Україна», використовуючи дані Додатку Б. Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рабен Україна» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рабен Україна»

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чиста виручка від реалізації продукції	2354,5	2542,3	3050,8	187,8	508,5	696,3	7,98	20,00	29,57

(товарів, робіт, послуг), тис. грн.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Собівартість надання логістичних послуг, тис. грн.	1312,2	1126,8	1352,2	-185,4	225,4	40	-14,13	20,00	3,05
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,56	0,44	0,44	-0,11	0	-0,12	-20,47	0,00	-21,43
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	1042,3	1415,5	1698,6	373,2	283,1	656,3	35,81	20,00	62,97
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	37,3	169,8	203,8	132,5	34	166,5	355,23	20,02	446,38
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	37,2	146,3	175,5	109,1	29,2	138,3	293,28	19,96	371,77
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	35	38	39	3	1	4	8,57	2,63	11,43
Середня заробітна плата одного працюючого, грн.	5421	5628	6753,6	207	1125,6	1332,6	3,82	20,00	24,58
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	219,3	261,1	310,6	41,8	49,5	91,3	19,06	18,96	41,63
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	282,6	223,1	267,8	-59,5	44,7	-14,8	-21,05	20,04	-5,24

Отже, протягом 2017-2019 рр. в ТОВ «Рабен Україна» у динаміці основних техніко-економічних показників господарської діяльності

підприємства сталися такі зміни як: збільшення чистої виручки на 696,3 тис. грн. або на 29,57%; собівартість збільшилася на 40 тис. грн. або на 3,05%; витрати на 1 грн. продукції зменшилися на 0,12 грн. або на 21,43%; упродовж 2017-2019 рр. на підприємстві спостерігаємо збільшення валового прибутку підприємства на 656,3 тис. грн. або на 62,97%. Зростання виручки та собівартості надання логістичних послуг відбулося у зв'язку із збільшенням ціни на послуги. За 2017-2019 рр. чистий прибуток (збиток) підприємства зріс на 138,3 тис. грн. або на 371,77%. Протягом 2017-2019 рр. колектив підприємства збільшився на 1 особу. Середня заробітна плата підприємства встановлюється відповідно до Закону України «Про Державний бюджет». Варто зазначити, що рівень середньої заробітної плати по підприємству протягом 2017-2019 рр. збільшився на 1332,6 грн. або на 24,58%. Неefективна діяльність підприємства у секторі управління заборгованістю підприємства негативно вплинула на наявність заборгованості підприємства. Зокрема, станом на 31.12.2019 р. дебіторська заборгованість склала 310,6 тис. грн., а кредиторська – 267,8 тис. грн. Варто відзначити, що у 2019 р. механізм управління заборгованістю підприємства поліпшився, адже величина кредиторської заборгованості упродовж 2017-2019 рр. зменшилася на 14,8 тис. грн. або на 5,24%.

Аналіз витрат підприємства представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз витрат підприємства у 2017-2019 рр., тис. грн.

	Роки			Питома вага, %			Відхилення			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	+/-		%	
							2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Собівартість продукції	2274,6	1312,2	1126,8	81,79	55,30	47,07	-962,4	-185,4	-42,31	-14,13
Операційні витрати	506,4	1060,6	1267,3	18,21	44,70	52,93	554,2	206,7	109,44	19,49
Усього	2781	2372,8	2394,1	100,0	100,0	100,0	-408,2	21,3	-14,68	0,90

Отже, упродовж 2018-2019 рр. відбулося зростання загальних витрат ТОВ «Рабен Україна» на 21,3 тис. грн або на 0,9%, що сталося у зв'язку із

збільшенням операційних витрат підприємства на 206,7 тис грн або на 19,49%. Аналіз кошторису операційних витрат підприємства у 2017-2019 рр. визначити не можна, адже ТОВ «Рабен Україна» веде спрощений фінансовий облік. Аналіз доходів підприємства представлений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз доходів підприємства у 2017-2019 рр., тис. грн.

1	Роки			Питома вага, %			Відхилення			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	+/-		%	
							2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Чистий дохід послуг	2884,4	2354,5	2542,3	99,66	97,37	98,83	-529,9	187,8	-18,37	7,98
Інші операційні доходи	8,3	55,6	21,6	0,29	2,3	0,84	47,3	-34	569,88	-61,15
Інші доходи	1,6	8,1	8,6	0,06	0,33	0,33	6,5	0,5	406,25	6,17
Усього	2894,3	2418,2	2572,5	100	100	100	-476,1	154,3	-16,45	6,38

Отже, упродовж 2018-2019 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Рабен Україна» на 187,8 тис грн або на 7,98%. Також спостерігаємо зростання інших доходів підприємства на 0,5 тис. грн або на 6,17%, що позитивно вплинуло на зростання загальних доходів підприємства на 154,3 тис. грн або на 6,38%.

У табл. 2.6 представлений аналіз показників рентабельності ТОВ «Рабен Україна».

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності, %

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017	2018 від 2017	2019 від 2017
Рентабельність суб'єкта господарювання	1,281	4,888	5,866	3,607	0,978	4,585	281,58	357,89
Рентабельність власного капіталу	1,405	5,339	6,407	3,934	1,068	5,002	280,00	356,00
Рентабельність надання логістичних послуг	1,584	6,679	8,015	5,095	1,336	6,431	321,65	405,98

Отже, упродовж 2017-2019 рр. спостерігаємо підвищення всіх показників рентабельності для досліджуваного підприємства, що вказує на зростання рівня прибутковості ТОВ «Рабен Україна».

Для визначення ефективності надання складських послуг на підприємстві нами було проведено опитування (Додаток В). Варто відзначити, що процес дослідження відповідей на опитування, для маркетологів ТОВ «Рабен Україна» виявляє залежність між проведеними внутрішніми аналізами діяльності та фаховими оцінками, з реальними побажаннями вже існуючих та потенційних клієнтів. ТОВ «Рабен Україна» має напрацьовану базу даних клієнтів, що дає можливість структурувати ринки та знаходити споживачів під конкретну товарну пропозицію. Класично проводиться географічна, демографічна та геодемографічна сегментація, іноді використовується психографічна сегментація, заснована на аналізі самосприйняття споживачів. Така сегментація для ТОВ «Рабен Україна» дає ключ до попиту на послуги, але не визначає важливих клієнтів.

Для визначення найбільш привабливих клієнтів ТОВ «Рабен Україна» використовує логістичний підхід до сегментування клієнтської бази компанії передбачає використання ABC і XYZ-аналізів. На основі проведених ABC і XYZ-аналізів спеціалісти будують матрицю ABC-XYZ (табл. 2.7) і розробляються певні рекомендації щодо обслуговування кожного окремого сегмента споживачів.

Споживачі, що входять до груп AX, AY і AZ – це споживачі, які приносять найбільше прибутків ТОВ «Рабен Україна». Обслуговування цих споживачів варто проводити на найвищому рівні, розробляти індивідуалізовані програми обслуговування й намагатися завоювати їхню лояльність. Для споживачів групи AZ варто виявити причини такого сильного коливання споживання продукції та створити всі умови для стабілізації. Вибір значимих для покупців послуг, їх ранжування, визначення стандартів послуг ТОВ «Рабен Україна» здійснює, проводячи різні

опитування. Ресурси ТОВ «Рабен Україна» концентруються на наданні покупцям виявлених, найбільш важливих для них послуг.

Таблиця 2.7

Визначення найбільш привабливих клієнтів ТОВ «Рабен Україна»:

ABC-XYZ

	А (клієнти, частка яких у прибутку складає до 80%, а в обсягу продукції – до 20%)	В (клієнти, частка яких у прибутку складає до 80%, а в обсягу продукції – до 20%)	С (клієнти, частка яких у прибутку складає до 5%, а в обсягу продукції – до 50%)
X (клієнти, взаємовідносини з якими носять стабільний характер і легко прогнозуються (0% < n < 10%))	Висока прибутковість споживачів ----- Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Середня прибутковість споживачів ----- Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Низька прибутковість споживачів ----- Високий ступінь надійності прогнозу споживання
Y (клієнти, взаємовідносини з якими мають деякі коливання (10% < n < 25%))	Висока прибутковість споживачів ----- Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середня прибутковість споживачів ----- Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Низька прибутковість споживачів ----- Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z (клієнти, взаємовідносини з якими носять випадковий характер (25% < n < 100%))	Висока прибутковість споживачів ----- Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Середня прибутковість споживачів ----- Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низька прибутковість споживачів ----- Низький ступінь надійності прогнозу споживання

Ефективність роботи складу необхідно розглядати за показниками з урахування стратегічної мети. Якщо підприємство виступає як замовник-орендатор, то здебільшого його будуть цікавити питання якості збереження вантажу, швидкості обробки потоку та вартісна складова робіт, пов'язаних із цим (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ефективності виконання логістичних функцій
(бізнес-процесів) в ТОВ «Рабен Україна»**

Показники	Характеристика	Роки			Відхилення 2019 / 2017 рр.	
		2017	2018	2019	Абс. відх.	Відн. відх., %
Рентабельність логістичної діяльності	Відношення прибутку від логістичної діяльності до логістичних витрат	1,28	1,52	1,67	+0,39	+30,47
Своєчасність виконання замовлень	Відношення кількості своєчасно виконаних замовлень до загальної кількості замовлень	1,18	1,44	1,51	+0,33	+27,97
Рівень задоволення клієнтів	Відношення кількості замовлень, виконаних без претензій до загальної кількості замовлень	13,82	17,76	18,23	+4,41	+31,91
Рівень безпечності виконання замовлень	Відношення кількості замовлень, в яких не було втрат або пошкоджень до загальної кількості замовлень	1,08	1,17	1,23	+0,15	+13,89
Комплексність логістичних функцій	Відношення кількості комплексних послуг з логістики до загальної кількості логістичних послуг	1,50	1,65	1,74	+0,24	+16,00
Коефіцієнт ефективності функціонального циклу	Час виконання операцій до загального часу функціонального циклу (час транспортування, зберігання, перевантаження)	1,08	1,57	1,61	+0,53	+49,07

Проведення систематичної оцінки ефективності функціонування складського комплексу в ТОВ «Рабен Україна» є свого роду контролінгом діяльності підприємства в сфері складської логістики, оскільки результати

оцінки дозволяють керівнику ТОВ «Рабен Україна» знаходити вузькі місця системи, виявляти області резервів системи і приймати миттєві управлінські рішення. Упродовж 2017-2019 рр. рентабельність логістичної діяльності ТОВ «Рабен Україна» зросла на 30,47%, що свідчить про ефективну логістичну діяльність досліджуваного підприємства. Своєчасність виконання замовлень в ТОВ «Рабен Україна» за 2017-2019 рр. зросла на 27,97%. Рівень задоволення клієнтів упродовж 2017-2019 рр. збільшився на 31,91%. Також позитивним моментом в системі визначення ефективності складської діяльності ТОВ «Рабен Україна» є зростання рівня безпечності виконання замовлень за 2017-2019 рр. на 13,89%. Упродовж 2017-2019 рр. комплексність логістичних функцій в ТОВ «Рабен Україна» збільшилася на 16,00%. У 2019 р., порівняно з 2017 р., спостерігаємо збільшення коефіцієнта ефективності функціонального циклу ТОВ «Рабен Україна» на 49,07%, що вказує на зростання ефективності процесу транспортування, зберігання, перевантаження товарів клієнта.

Наведені методичні основи оцінки ефективності функціонування ТОВ «Рабен Україна» в сфері складської логістики вказують про те, що підприємство ефективно працює на ринку логістичних послуг.

Отже, запропонований методичний підхід до оцінки ефективності діяльності ТОВ «Рабен Україна» дозволяє провести комплексне аналітичне дослідження рівня логістичного сервісу та роботи складського комплексу підприємства, визначити можливі резерви підвищення ефективності складської діяльності.

Висновки до другого розділу

Отже, за результатами проведеного дослідження особливостей стратегії розвитку складської логістики на підприємстві ТОВ «Рабен Україна» варто зробити відповідні висновки:

– Проведено аналіз формування стратегії складської логістики. Група «Рабен» вже майже 90 років пропонує комплексні логістичні послуги на Європейському ринку. Відповідно до побудованої матриці БКГ для ТОВ «Рабен Україна», слід зауважити, що складські послуги, автомобільні перевезення, фреш логістика, контейнерні та інтермодальні перевезення відносяться до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного виду послуг у сфері надання логістичних та пов'язаних з ними послуг, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Також варто відзначити, що більшість послуг ТОВ «Рабен Україна» відносяться до сектору «Мертвий вантаж» – для таких послуг підприємства притаманний низький темп зростання. Якщо існує можливість переведення послуг із сектору «Мертвий вантаж» у сектор «Зірки», то потрібно в них інвестувати, інакше – позбуватися. ТОВ «Рабен Україна» працює над індивідуальними потребами кожного клієнта. ТОВ «Рабен Україна» надає повний контроль над процесом, завдяки якому клієнт може відстежити місцезнаходження вашого товару на кожному етапі. ТОВ «Рабен Україна» забезпечує повний захист товару, проводить підготовку вантажу до транспортування і наносить необхідне маркування. Компанія ТОВ «Рабен Україна» безперервно підтримує зв'язок з клієнтом.

– Здійснено оцінювання ефективності складської діяльності підприємства. Так, протягом 2017-2019 рр. в ТОВ «Рабен Україна» у

динаміці основних техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства сталися такі зміни як: збільшення чистої виручки на 696,3 тис. грн. або на 29,57%; собівартість збільшилася на 40 тис. грн. або на 3,05%; витрати на 1 грн. продукції зменшилися на 0,12 грн. або на 21,43%; упродовж 2017-2019 рр. на підприємстві спостерігаємо збільшення валового прибутку підприємства на 656,3 тис. грн. або на 62,97%. Зростання виручки та собівартості надання логістичних послуг відбулося у зв'язку із збільшенням ціни на послуги. За 2017-2019 рр. чистий прибуток (збиток) підприємства зріс на 138,3 тис. грн. або на 371,77%. Проведення систематичної оцінки ефективності функціонування складського комплексу в ТОВ «Рабен Україна» є свого роду контролінгом діяльності підприємства в сфері складської логістики, оскільки результати оцінки дозволяють керівнику ТОВ «Рабен Україна» знаходити вузькі місця системи, виявляти області резервів системи і приймати миттєві управлінські рішення. Упродовж 2017-2019 рр. рентабельність логістичної діяльності ТОВ «Рабен Україна» зросла на 30,47%, що свідчить про ефективну логістичну діяльність досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАБЕН УКРАЇНА»

3.1. Напрямки підвищення результативності складської логістики підприємства

Логістичні послуги для споживачів передусім надають кінцевий результат – відправка, складські послуги, отримання, тощо, а от для безпосередньо діяльності компанії «Рабен Україна» це отримання прибутку від оплати за надані послуги споживачами. Тому досліджуючи споживачів логістичної ТОВ «Рабен Україна» варто передусім провести їх сегментацію за умовами надання послуг: приватні споживачі; корпоративні споживачі.

Приватні споживачі ТОВ «Рабен Україна» – це замовники послуг які за необхідністю звертаються за наданням послуг у сфері логістики: разові, періодичні послуги доставки, складські, митні тощо. Відповідно приватні споживачі, це джерело надходження несталого прибутку. Послуги приватним споживачам надаються за чітко визначеними тарифами, термінами та іншими умовами (загальноприйнятими).

Корпоративні споживачі – це великі підприємства (компанії, фірми, організації), що володіють значним капіталом, відчувають необхідність у отриманні логістичних послуг та мають потребу в довгостроковому комплексному обслуговуванні на основі індивідуального підходу при формуванні продуктового ряду та сервісної підтримки з перспективою подальшого партнерства з ТОВ «Рабен Україна» [34, с. 70].

Зважаючи на вищезазначене можна зробити висновок, що керуючись ознакою прибутковості для ТОВ «Рабен Україна» пріоритетними є корпоративні клієнти, оскільки це стабільний дохід та можливість утримання

лідерських позицій на ринку при наявності значного потенціалу для розвитку компанії.

Основа формування відносин ТОВ «Рабен Україна» з корпоративними споживачами полягає в формуванні портфелю логістичних послуг для задоволення їх потреб, а також створення умов їх найбільш комфортного отримання послуги.

ТОВ «Рабен Україна», співпрацюючи з корпоративними споживачами, формує надання послуг за такими принципами:

- принцип партнерства – добровільність, взаємозацікавленість, комерційний характер взаємодії «Рабен Україна» з підприємствами;
- принцип довгостроковості відносин – створення таких умов та пропозиція таких продуктів, що максимально враховують не тільки миттєві потреби корпоративних споживачів, а й «життєвий цикл» корпоративних споживачів та стратегію їх розвитку;
- принцип комплексного обслуговування – підприємство зацікавлена надавати повний комплекс логістичних послуг, яких потребують споживачі;
- принцип індивідуалізації обслуговування – великі підприємства та компанії-споживачів зацікавлені саме у представленні такої моделі обслуговування, яка безпосередньо відповідає їх потребам та умовам діяльності.

Сучасний ринок спонукає ТОВ «Рабен Україна» до пошуку варіантів підвищення ефективності взаємодії компанії з корпоративними споживачами, а саме розмежування їх на сегменти, що дозволяє ТОВ «Рабен Україна» виділити найбільш перспективних споживачів для фокусування зусиль для підвищення ефективності взаємодії з ними.

Таблиця 3.1

Сегментація корпоративних споживачів для ТОВ «Рабен Україна»

Ознака 1	Види корпоративних споживачів компанії 2
Прибутковість	– висока; – середня;

	– низька
Ризикованість	– висока; – середня;

Продовження табл. 3.1

1	2
	– низька
Перспективність	– стратегічні споживачі – корпоративні споживачі, від яких безпосередньо залежить стабільність бізнесу логістичного підприємства ТОВ «Рабен Україна»; – перспективні споживачі – корпоративні споживачі, з якими логістична підприємство ТОВ «Рабен Україна» планує співпрацювати; – неперспективні споживачі – корпоративні споживачі, з якими логістична підприємство ТОВ «Рабен Україна» не планує співпрацювати
Терміни обслуговування логістичною компанією ««Рабен Україна»»	– постійні; – тимчасові; – разові
Галузева приналежність	– промислові; – торгіві; – сільськогосподарські; – фармацевтичні, – сфери обслуговування
Масштаб бізнесу корпоративних споживачів	– високий; – середній; – низький
Види господарських об'єднань	– консорціуми; – асоціації; – корпорації; – холдинги
Ступінь контакту з логістичною компанією ««Рабен Україна»»	– реальні корпоративні споживачі – корпоративні споживачі, що мають діючу угоду з «Рабен Україна» з приводу надання будь-якої сукупності логістичних послуг; – потенційні корпоративні споживачі – корпоративні споживачі, що знаходяться на програмах «розробки» або вже ведуть перемови про надання їм послуг компанії ««Рабен Україна» Груп»
Лояльність	– лояльні – безумовна відданість ТОВ «Рабен Україна» незважаючи на пропозиції конкурентів; – нейтральні – усвідомлюють важливість «Рабен Україна», але користуються послугами обмежено при вигідних пропозиціях; – не лояльні – реагують на всі пропозиції конкурентів

Як видно з табл. 3.1, ключовими критеріями для ТОВ «Рабен Україна» повинні бути саме ті, які висвітлюють ступінь цінності відносин з

корпоративними споживачами, а саме: прибутковість, ризиковість та перспективністю відносин з споживачем.

В табл. 3.2 варто навести приклад сегментації корпоративних клієнтів за ключовими показниками на прикладі корпоративних споживачів які вже співпрацюють з ТОВ «Рабен Україна» на 3 групи – міжнародний корпоративний клієнт, великий корпоративний клієнт, середній корпоративний клієнт.

Таблиця 3.2

Сегментація корпоративних клієнтів ТОВ «Рабен Україна» за ключовими показниками (міжнародний корпоративний клієнт, великий корпоративний клієнт, середній корпоративний клієнт)

Корпоративний споживач	Прибутковість (X)			Ризиковість (Y)			Перспективність відносин (Z)		
	CX_A	CX_B	CX_C	CY_1	CY_2	CY_3	CZ_1	CZ_2	CZ_3
Середній корпоративний клієнт – «GALICIA»	BX_A	BX_B	BX_C	BY_1	BY_2	BY_3	BZ_1	BZ_2	BZ_3
Великий корпоративний клієнт – «СІЛЬПО»	AX_A	AX_B	AX_C	AY_1	AY_2	AY_3	AZ_1	AZ_2	AZ_3
Міжнародний корпоративний клієнт – «SHELL»									

На основі запропонованої сегментації корпоративних клієнтів «Рабен Україна» повинна створити комплексну систему надання логістичних послуг, яка буде враховувати особливості потреб та значущості для ТОВ «Рабен Україна» кожного з сегментів корпоративних споживачів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропозиція створення комплексної системи надання логістичних послуг з визначеними сегментами корпоративних споживачів

Група споживачів	Відповідальна особа щодо організації надання послуг компанії	Особливості надання логістичних послуг
1	2	3
CX_A	менеджер по роботі з корпоративними VIP-клієнтами, який володіє відповідними	якісне консультування; швидка реакція на запити клієнта; підвищена увага до методик і інструментів ризик-менеджменту;

	професійними якостями	персональний сервіс зі спеціальними пропозиціями; оперативне та повне інформування про нові послуги та зміни в існуючих;
--	-----------------------	---

Продовження табл. 3.3

1	2	3
		висока технологічність обслуговування; пошук нестандартних рішень під конкретного корпоративного споживача; використання програм лояльності; встановлення індивідуальних тарифів за обслуговування
СХ _B	менеджер по роботі з корпоративними клієнтами	розширення співпраці за рахунок cross-продажів; пропозиція інноваційних послуг; координація і регулювання логістичної діяльності корпоративного споживача; можливість зменшення тарифів за послуги; створення сприятливих умов для формування лояльності корпоративного споживача; швидкий, персональний сервіс
СХ _C	менеджер по роботі з корпоративними клієнтами	пропозиція базових продуктів; встановлення фіксованих тарифів за обслуговування; швидкий сервіс

Проведена сегментація дозволила виділити пріоритетні групи споживачів – корпоративних споживачів щодо яких запропоновані певні пропозиції з питань організації діяльності відповідальних менеджерів.

Питання удосконалення облікових процедур при наданні логістичних послуг пріоритетним групам споживачів «Рабен Україна» в сучасних ринкових умовах є актуальним, а саме необхідність удосконалення інтегрованої системи, яка складається з трьох взаємопов'язаних підсистем, котрі існують в єдиному інформаційному просторі: облікової, аналітичної та організаційної.

Отже, удосконалення облікових процедур при наданні логістичних послуг ТОВ «Рабен Україна» потребує певних кроків: постановка процесів обліку і моніторингу в компанії та перепроєктування процесів наявних обліково-аналітичних даних, із впровадженням комплексної системи автоматизації; формування бізнес-стратегії удосконалення облікових

процедур при наданні логістичних послуг «Рабен Україна»: вартісна концепція, зміна облікового процесу, місця обліку в системі управління, потокова організація діяльності компанії; спрямування обліку на прийняття стратегічних управлінських рішень.

3.2. Оптимізація системи складської логістики у ланцюгах поставок

Для систематизації та інтеграції логістичних процесів, а також впровадження системи формування та функціонування логістичних систем у ланцюгах поставок у повсякденну діяльність підприємства, доцільним є створення самостійного підрозділу – служби складської логістики з прямим підпорядкуванням керівництву підприємством. З огляду на технологію логістичної діяльності ТОВ «Рабен Україна», відділ складської логістики етапі становлення повинен мати таку структуру (рис. 3.1).

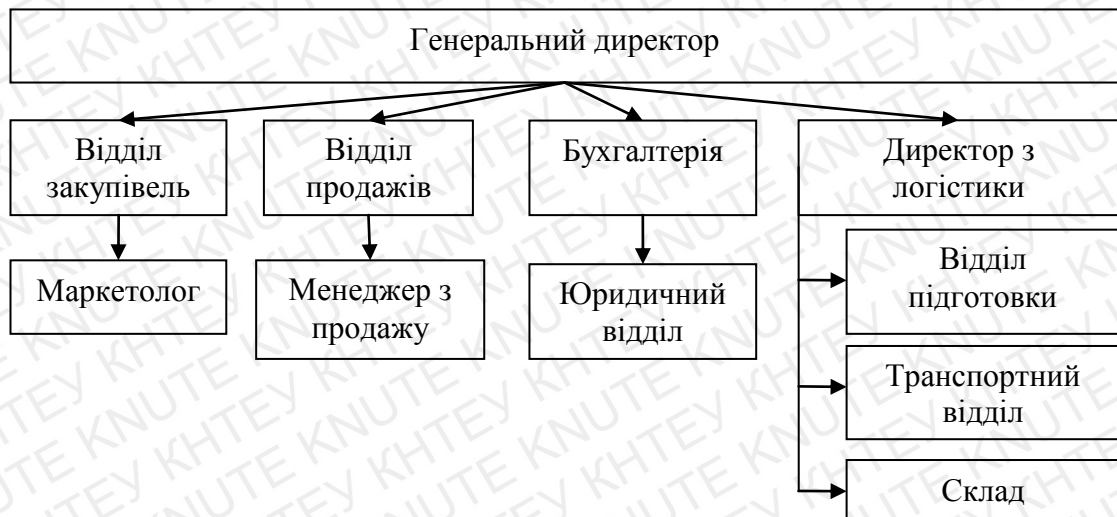


Рис. 3.1. Схема організації відділу складської логістики ТОВ «Рабен Україна» (побудовано автором)

Відповідно до запропонованої організаційної структури удосконалення відділу складської логістики пропонуємо, що директор з логістики має бути другим після генерального директора, так як він очолює найголовніший

ланцюжок постачання вантажів клієнту, а всі інші відділи повинні забезпечувати цей логістичний ланцюжок.

Для перетворення такої структури необхідна підготовка кадрів за новими програмами і методиками, зміна мислення всього персоналу організації, а також політичне рішення самої дирекції змінити структуру управління.

Таким чином, система складської логістики ТОВ «Рабен Україна», якій підпорядковані кілька структурних підрозділів, а саме відділи транспортної логістики, логістики складування, якій повинні виконувати покладені на них функції, буде підпорядкована одному керівникові. Зокрема, відділ складської логістики забезпечує умови збереження і обслуговування готової продукції та сировини. Робота складу визначає своєчасність завантаження продукції в транспортні засоби, а отже, постачання її клієнтам. Слід зауважити, що оскільки в основі надання логістичних послуг лежить заготівельна логістика (своєчасної і якісної поставки матеріалів та комплектуючих частин), то підприємству доцільно було б перебудувати й процеси організації і заготівлі сировини. Однак зараз даний процес може бути цілком покладений на склад запчастин, робота якого зорієнтована на формування оптимальних поставок запчастин та паливно-мастильних матеріалів, та своєчасне забезпечення процесу надання логістичних послуг.

Первісні витрати на створення відділу складської логістики і витрати на підтримку діяльності відділу протягом року приведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок бюджету витрат на реорганізацію та утримання єдиної служби складської логістики

Статті витрат	Сума, грн.
1	2
Разові витрати при формуванні департаменту	
Ремонт приміщення	2635
Меблі	5193,3
Обчислювальна й офісна техніка	8452,9
Засоби зв'язку	1054,2
Всього	17335,4

Річні витрати операційної діяльності	
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	7650
Канцтовари й офісний папір	1287,4

Продовження табл. 3.4

1	2
Господарські товари	501,6
Послуги зв'язку	680
Інтернет	1620
Обслуговування і ремонт основних засобів	1364,6
Експлуатаційні і комунальні послуги	2511,2
Представницькі витрати	7242,4
Всього	22857,2
Разом	40192,6

Отже, додаткові витрати на створення відділу складської логістики складуть 40,19 тис. грн. Не слід забувати, що створення єдиної служби складської логістики, позначається не лише на поточних (тактичних) фінансових результатах, а має характер стратегічного заходу, що впливає на підвищення конкурентоздатності підприємства в цілому. Створення відособлених служб дозволить сконцентрувати в одних руках зусилля підприємства по раціоналізації величини запасів сировини, готової продукції, необхідних для ефективного функціонування товариства.

Таким чином, підвищення ефективності функціонування підприємства на основі оптимізації логістичних процесів досягається, зокрема, шляхом вдосконалення організаційної структури, виділення єдиної функції управління (перш розрізненими матеріальними потоками) та інтеграції окремих ланок логістичного ланцюга в єдину логістичну систему. Така система забезпечить ефективне управління наскрізними процесами, використовуючи внутрішні ресурси організації, і буде спрямована на спеціалізацію підрозділів та перерозподіл функціональних обов'язків, які забезпечать ефективне управління логістичними процесами.

Також для вдосконалення процесу логістичного забезпечення на досліджуваному підприємстві пропонуємо модернізувати програмне забезпечення у сфері логістики, підвищити рівень кваліфікації персоналу підприємства та вийти на нові ринки збуту. Пропонуємо адаптувати у

діяльність ТОВ «Рабен Україна» систему Jungheinrich WMS, яка поєднує в собі переваги стандартного програмного забезпечення для керування складом і гнучкість індивідуального програмного забезпечення.

На нашу думку, для того, щоб ефективно працював ланцюг поставок в ТОВ «Рабен Україна» необхідно виконувати чотири основні функції: географічна спеціалізація, консолідація ресурсів, урівноваження попиту і пропозиції і захист від невизначеності. Дані функції впливають на величину запасів, а також зумовлюють величину інвестицій в запаси, необхідну для виконання планів виробництва підприємства. Відповідно, необхідно визначити послідовність і розробити алгоритм впровадження концепції «крос-докінг». Введення даної системи наочно обґрунтовано нами в таблиці 3.5, яка показує різницю в організації складської роботи під впливом різних факторів. Так як і «крос-докінг» і «точно в строк» розглядають вплив факторів ідентично, то і порівняння ми провели на основі «точно в строк».

Таблиця 3.5

Порівняння концепцій «точно в строк» і традиційного менеджменту запасів для ТОВ «Рабен Україна»

№	Фактори	Концепція «точно в строк»	Традиційний підхід
1.	Запаси	Запаси ТОВ «Рабен Україна» будуть включені в пасиви. Всі зусилля ТОВ «Рабен Україна» тепер спрямовані на їх усунення.	Запаси ТОВ «Рабен Україна» включені в активи, захищають виробництво від помилок прогнозування.
2.	Розмір запасів, обсяг закупівель матеріальних ресурсів	Розміру запасу буде показувати поточну потребу. Мінімальний обсяг матеріальних ресурсів в постачанні визначається як для виробника, так і для постачальника протягом 2 діб, а готової продукції не більше 1/3 від виробленого обсягу.	Розмір запасів ТОВ «Рабен Україна» визначався виходячи з міркувань економії, не враховувався розмір запасу при зміні витрат в збуті при скороченні випуску продукції і поставок матеріальних ресурсів.
3.	Збут	Має пріоритетне значення. Відстеження зміна попиту, відповідно до якого здійснюється замовлення і відвантаження комплектуючих.	Не має пріоритетного значення. Звичайна ціль – максимізація обсягу випуску готової продукції.

Як видно з табл. 3.5 дана концепція рекомендує зберігати страховий запас протягом 2 діб, а запаси готової продукції знизити на 30%. Дана концепція передбачає повну інтеграція всіх ланок нашої логістичного ланцюжка: внутрішні зовнішні постачальники, фокусна компанія, споживачі. Варто відзначити, що крос-докінг – це система приймання та відвантаження товарів і вантажів через склад безпосередньо, без розміщення на зберігання. Замовлення на склад ТОВ «Рабен Україна» буде надходити безпосередньо перед відвантаженням або за 1-2 доби. Тим самим ми зможемо забезпечити мінімальний термін перебування складальних комплектів на складі. Необхідно точне узгодження за часом між постачальником і споживачем.

У таблиці 3.6 ми розглянули опис видів крос-докінгу, які будуть застосовуватися на складі ТОВ «Рабен Україна».

Таблиця 3.6

Види «крос-докінгу», відібраних для впровадження в роботу складу
ТОВ «Рабен Україна»

№	Вид	Опис процесу
1.	Перевалка через склад	Відбуватиметься оприбуткування замовлення без його розформування.
2.	Консолідація	Кілька постачальників – один вантажоодержувач. З декількох приходять автомашин формується і завантажується одна автомашинна. У разі якщо, що прийшов товар не сформований на замовлення (партіям), необхідна переконсолідація товару, в цьому випадку крос-докінг проходить в 2-а етапи.

З точки зору автора, обґрунтуванням для відбору видів «борт-доброту», який планується до впровадження в роботу складу ТОВ «Рабен Україна», служить можливість своєчасного (швидкого) переоформлення надійшли комплектуючих виробів, їх перепакуння, перемаркування, установки радіочастотних міток і виконання ряду інших логістичних операцій.

Економічний ефект буде полягати в економії логістичних витрат, а саме: зниження витрати на проведення логістичних операцій, пов'язаних з розміщенням, складуванням і відбором товарів з місць зберігання; зниження

потреби в складському персоналі, що в свою чергу призведе до підвищення продуктивності праці; скорочення запасів мало обернених товарів; скорочення обсягів повернень за рахунок зменшення помилок при комплектуванні замовлень; підвищення продуктивності працівників складу.

Для визначення ефективності запропонованих заходів проведемо розрахунок необхідних інвестиційних витрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок інвестиційних витрат «Рабен Україна» (складено автором)

Показники	Роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Витрати на програмне забезпечення Jungheinrich WMS, грн.	8894000	-	-
Витрати на логістичне обслуговування, грн.	2433270,8	2077386,3	1697909,4
Витрати на підвищення кваліфікації спеціалістів із логістичного забезпечення підприємства, грн.	45000	492000	492000
Всього витрати, грн.	11372271,8	2569386,3	2189909,4

Для розрахунку ефективності реалізації проекту по удосконалення логістичних процесів на складі підприємства, розрахуємо величину вхідних та вихідних грошових коштів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок грошових потоків підприємства (складено автором)

Показники	Роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Грошовий приток по проекту, грн.	19447000	60750000	61500000
Грошовий відтік по проекту, грн.	11372271,8	2569386,3	2189909,4
Загальний грошовий потік по проекту, грн.	8074728,2	58180613,7	59310090,6

Відповідно до проведених розрахунків, у результаті реалізації запропонованого інвестиційного проекту «Рабен Україна» отримає прибуток, тому що розрахунок грошових потоків підприємства має додатне значення.

Визначимо чистий приведений дохід (абсолютну суму ефекту від здійснення інвестицій), що визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - \sum_{i=1}^m IC \quad (3.1)$$

NPV – чистий приведений дохід, грн.;

P_k – величина грошового потоку в n -му році;

i – дисконтна ставка, % (у нашому випадку $i = 20$ %);

n – кількість періодів надходження грошових потоків, років;

m – кількість періодів, на які поширюються інвестиційні витрати, грн.;

IC – інвестиційні витрати, грн.

$$NPV = \left(\frac{19447000}{(1+0,2)^1} + \frac{60750000}{(1+0,2)^2} + \frac{61500000}{(1+0,2)^3} \right) - 16131567,5 = 77852 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо індекс дохідності даного інвестиційного проекту:

$$PI = \frac{NPV + IC}{IC} \quad (3.2)$$

PI – індекс дохідності.

$$PI = \frac{77852 + 16131,6}{16131,6} = 5,8$$

Визначимо термін окупності інвестиційного проекту:

$$P_0 = \frac{IC}{P_k} \quad (3.3)$$

P_0 – термін окупності інвестиційного проекту, місяці;

P_k – середня сума грошового потоку в теперішній вартості в конкретному періоді.

$$P_0 = \frac{16131567,5}{141697000/3} = \frac{16131567,5}{47232333,3} = 0,34 \text{ року} \approx 3 \text{ місяці.}$$

Підсумовуючи вищенаведені розрахунки варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження інвестиційного проекту перевищує інвестиційні витрати на 8074728,2 грн. або на 70,00 %, що є позитивним явищем для діяльності підприємства; чистий приведений дохід для даного проекту становить 77852 тис. грн. У результаті реалізації нового проекту «Рабен Україна» отримає прибуток; індекс дохідності становить 5,8. Так як розрахований індекс дохідності вище 1, то даний проект має бути прийнятий

до уваги та реалізований в практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для «Рабен Україна»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект по удосконалення логістичних процесів на складі підприємства окупиться вже в перші 3 місяці реалізації проекту, тобто протягом 2021 року.

Висновки до третього розділу

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

– Зазначено, що удосконалення облікових процедур при наданні логістичних послуг ТОВ «Рабен Україна» потребує певних кроків: постановка процесів обліку і моніторингу в компанії та перепроєктування процесів наявних обліково-аналітичних даних, із впровадженням комплексної системи автоматизації; формування бізнес-стратегії удосконалення облікових процедур при наданні логістичних послуг «Рабен Україна»: вартісна концепція, зміна облікового процесу, місця обліку в системі управління, потокова організація діяльності компанії; спрямування обліку на прийняття стратегічних управлінських рішень.

– Обґрунтовано, що для систематизації та інтеграції логістичних процесів, а також впровадження системи формування та функціонування логістичних систем у ланцюгах поставок у повсякденну діяльність підприємства, доцільним є створення самостійного підрозділу – служби складської логістики з прямим підпорядкуванням керівництву підприємством. Варто відзначити, що запропонований що інвестиційний проект по удосконалення логістичних процесів на складі підприємства окупиться вже в перші 3 місяці реалізації проекту, тобто протягом 2021 року.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

– Визначено, що ланцюг поставок являє собою безліч ланок, пов'язаних насамперед матеріальним потоком, в неї зазвичай входять кілька виробляють і логістичних організацій, хоча це може бути і одна вертикально інтегрована компанія.

– Досліджено, що для ефективного управління ланцюгами поставок компаніям-учасникам необхідно враховувати як фактори-драйвери, позитивно впливають на ефективність ланцюга поставок, так і фактори, що перешкоджають їх функціонуванню.

– Обгрунтовано, що встановлення довірчих відносин в рамках ланцюгів постачань, що включають кілька партнерів, – одна з основних проблем, з якими стикаються компанії. Багато з них відмовляються розширювати ланцюжок поставок, тому що побоюються, що як тільки почнуть передавати інформацію постачальнику або партнеру, то відразу втратять контроль над процесами руху товару. Проте, інтеграція ланцюга поставок на базі взаємного співробітництва приносить в кінцевому підсумку чимало переваг.

– Зазначено, що планування логістичної діяльності – це систематичний процес пошуку можливостей діяти, прогнозування наслідків цих дій, розробки логістичного проекту, формування управлінських рішень, конкретних заходів і термінів їх виконання для досягнення поставлених цілей в майбутньому.

– Проведено аналіз формування стратегії складської логістики. Група «Рабен» вже майже 90 років пропонує комплексні логістичні послуги на Європейському ринку. Відповідно до побудованої матриці БКГ для ТОВ «Рабен Україна», слід зауважити, що складські послуги, автомобільні

перевезення, фреш логістика, контейнерні та інтермодальні перевезення відносяться до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного виду послуг у сфері надання логістичних та пов'язаних з ними послуг, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Також варто відзначити, що більшість послуг ТОВ «Рабен Україна» відносяться до сектору «Мертвий вантаж» – для таких послуг підприємства притаманний низький темп зростання. Якщо існує можливість переведення послуг із сектору «Мертвий вантаж» у сектор «Зірки», то потрібно в них інвестувати, інакше – позбуватися. ТОВ «Рабен Україна» працює над індивідуальними потребами кожного клієнта. ТОВ «Рабен Україна» надає повний контроль над процесом, завдяки якому клієнт може відстежити місцезнаходження вашого товару на кожному етапі. ТОВ «Рабен Україна» забезпечує повний захист товару, проводить підготовку вантажу до транспортування і наносить необхідне маркування. Компанія ТОВ «Рабен Україна» безперервно підтримує зв'язок з клієнтом.

– Здійснено оцінювання ефективності складської діяльності підприємства. Так, протягом 2017-2019 рр. в ТОВ «Рабен Україна» у динаміці основних техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства сталися такі зміни як: збільшення чистої виручки на 696,3 тис. грн. або на 29,57%; собівартість збільшилася на 40 тис. грн. або на 3,05%; витрати на 1 грн. продукції зменшилися на 0,12 грн. або на 21,43%; упродовж 2017-2019 рр. на підприємстві спостерігаємо збільшення валового прибутку підприємства на 656,3 тис. грн. або на 62,97%. Зростання виручки та собівартості надання логістичних послуг відбулося у зв'язку із збільшенням ціни на послуги. За 2017-2019 рр. чистий прибуток (збиток) підприємства зріс на 138,3 тис. грн. або на 371,77%. Проведення систематичної оцінки ефективності функціонування складського комплексу в ТОВ «Рабен Україна» є свого роду контролінгом діяльності підприємства в сфері

складської логістики, оскільки результати оцінки дозволяють керівнику ТОВ «Рабен Україна» знаходити вузькі місця системи, виявляти області резервів системи і приймати миттєві управлінські рішення. Упродовж 2017-2019 рр. рентабельність логістичної діяльності ТОВ «Рабен Україна» зросла на 30,47%, що свідчить про ефективну логістичну діяльність досліджуваного підприємства.

– Зазначено, що удосконалення облікових процедур при наданні логістичних послуг ТОВ «Рабен Україна» потребує певних кроків: постановка процесів обліку і моніторингу в компанії та перепроєктування процесів наявних обліково-аналітичних даних, із впровадженням комплексної системи автоматизації; формування бізнес-стратегії удосконалення облікових процедур при наданні логістичних послуг «Рабен Україна»: вартісна концепція, зміна облікового процесу, місця обліку в системі управління, потокова організація діяльності компанії; спрямування обліку на прийняття стратегічних управлінських рішень.

– Обґрунтовано, що для систематизації та інтеграції логістичних процесів, а також впровадження системи формування та функціонування логістичних систем у ланцюгах поставок у повсякденну діяльність підприємства, доцільним є створення самостійного підрозділу – служби складської логістики з прямим підпорядкуванням керівництву підприємством. Варто відзначити, що запропонований що інвестиційний проект по удосконалення логістичних процесів на складі підприємства окупиться вже в перші 3 місяці реалізації проекту, тобто протягом 2021 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В. Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. Донецьк: ЮгоВосток Лтд, 2003. 73 с.
2. Аникин Б. А. Логистика: учеб. пособ. М.: Проспект, 2010. 408 с.
3. Гаджинский А. М. Логистика: учебник. М.: Дашков и К, 2012. 484 с.
4. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський нац. екон. ун-т; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: ВПЦ ТНГУ «Економічна думка», 2015. Т. 21. № 2. С. 48–54.
5. Гуторов О. І. Формування логістичних систем в сільському господарстві: монографія. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: Цифрова друкарня № 1, 2013. 259 с.
6. Джонсон Дж. Современная логистика; пер. с англ. 7-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2007. 624 с.
7. Дыбская В. В. Управление складированием в цепях поставок М.: Альфа-Пресс, 2009. 720 с.
8. Дорошук Г. А. Проектно-орієнтований підхід в управлінні організаційними інноваціями. Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2010. № 683. С. 254–258.
9. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Вид. центр «Академія», 2010. Т. 2. 864 с.
10. Кальченко А. Г. Функціональна логістика: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2008. 180 с.
11. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
12. Кобзева К. В. Методичні підходи до виявлення загальних логістичних затрат на підприємстві. Методологія та практика менеджменту

на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: Мат-ли IV Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 травня 2008 р. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. Ч. 1. С. 204–205.

13. Колодізева Т. О. Визначення поняття управління ланцюгами поставок з урахуванням сучасних тенденцій розвитку національної економіки. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Мат-ли Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 18–19 листопада 2015 р. Х.: ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. С. 230–234.

14. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. Т. О. Колодізева. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 133–139.

15. Колодізева Т. О. Методичні підходи до типології та класифікації ланцюгів поставок. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 26–27 березня 2015 року). Дніпропетровськ : Середняк Т. К., 2015. С. 167–168.

16. Колодізева Т. О. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Інноваційні технології в логістиці» для студентів спеціальності 8.03060107 «Логістика» денної форми навчання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 32 с.

17. Колодізева Т. О. Організаційне забезпечення синергії в управлінні ланцюгами поставок. Фінансовий механізм та обліковоаналітичне забезпечення сталого економічного розвитку: Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. (Севастополь, 4-7 вересня 2013 р.). Севастополь, Б.в., 2013. С. 240–241.

18. Колодізева Т. О. Сучасні підходи до проектування ланцюгів поставок підприємств. Т. О. Колодізева. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 листопада 2013 р.). Х : ВД «ІНЖЕК», 2013. С. 216–219.

19. Колодізева Т. О. Сучасні підходи к оцінюванню ефективності логістичних ланцюгів. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія

та практика: Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24–25 березня 2016 року). Х.: Вид. «НТМТ», 2016. С. 123–125.

20. Корпоративная логистика в вопросах и ответах; под общей и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. Изд. 2-е, пер. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 634 с.

21. Костюк О. С. Ефективне функціонування складської системи підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка», Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». № 691. С.59-65.

22. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2005. 684 с.

23. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2007. 448 с.

24. Крикавський Є. Функціональна логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка»; «Інтелект-Захід», 2007. 416 с.

25. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічні науки». 2013. № 4 (46). С. 240–247.

26. Крикавський Є. В. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 2. С. 121–13.

27. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок; под. общ. ред. В. С. Лукинського. СПб. : Питер, 2004. 316 с.

28. Левина Т. В. Основы логистики: учеб. пособие в 2 модулях. Модуль 1; Фак-т бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ. М.: НИУ ВШЭ, 2015. 40 с.

29. Маєвський В. А. Моделювання інтеграційних процесів в ланцюгах поставок промислових компаній. Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. 2010. № 6. Т. 4. С. 194–197.

30. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2007. № 580. С. 450.

31. Наконечна Т. В. Формування та управління логістичним ланцюгом поставок на ринку металопластикової продукції. Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Серія «Економічні науки». 2009. № 5. Т. 3. С. 17–174.

32. Наконечний І. Управління закупівельною діяльністю у ланцюгу поставок. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2007. № 14 (594). С. 467–476.

33. Пилипенко А. А. Збалансована система показників в системі стратегічного управління розвитком інтегрованих структур бізнесу. Проблеми економіки. 2010. № 2. С. 47–55.

34. Платонов О. І. Ланцюг поставок у мультимодальних перевезеннях. Вісн. Академії митної служби України. Серія «Економіка». 2013. № 2 (50) С. 61–64.

35. Посилкіна О. В. Методичні підходи до побудови інтегрованих логістичних систем у фармації: наук.-метод. рек. Х.: НФаУ, 2012. 32 с.

36. Посилкіна О. В. Методичні підходи та інструменти побудови інтегрованих логістичних систем у фармації. Фармацевтичний часопис. 2012. № 4 (24) С. 99–107.

37. Посилкіна О. В. Побудова інтегрованих ланцюгів для забезпечення якості біотехнологічних лікарських засобів у системі управління їх поставками. Фармаком. 2012. № 3. С. 105–110.

38. Севрюк В. О. Напрями оптимізації управління транспортними та складськими процесами на підприємстві. Управління розвитком. 2014. № 8. С. 150-152.

39. Сергеев В. І. Корпоративна логістика. 300 відповідей на питання професіоналів. М.: ИНФРА-М, 2005. 976 с.

40. Стройко Т. В. Логістична інфраструктура: теоретичний аспект. Маркетингове забезпечення продовольчого ринку України: Мат-ли Міжнар.

наук.-практ. конф. (м. Полтава, 7-8 квітня 2009 р.). Полтава : Б.в., 2009. С. 105–111.

41. Сумець О. М. Методика оцінки ефективності функціонування складу в транспортно-логістичній підсистемі логістичного утворення. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків: ХНТУСГ, 2012. Вип. 123. «Системотехніка і технології лісового комплексу». «Транспортні технології». С. 271-281.

42. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. для студ. ВНЗ. 2-ге вид., стер. Х : КП «Міська друк.», 2013. 193 с.

43. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. М. В. Талан. Вісн. Ін-ту підприємництва та перспективних технологій при Нац. ун-ті «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 696–701.

44. Таньков К. М. Стратегічні підходи до формування взаємовідносин у ланцюгах поставок. К. М. Таньков, О. В. Бахурець. Проблеми економіки. 2011. № 2. С. 58–63.

45. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 219-222.

46. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посібн.. М. І. Татарчук. К. : КНЕУ, 2005. 291 с.

47. Тюріна Н. М. Логістика: навч. посіб.. Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. К.: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

48. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 322 с.

49. Холод Б. І. Глобалізація як фактор впливу на процеси логістичного управління логістичною діяльністю підприємств. Б. І. Холод, О. М. Зборовська. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 261–270.

50. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент, 8-е изд.: Пер. англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. 704 с.
51. Чечет А. М. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок. А. М. Чечет. Вісник НТУ. 2012. Вип. 26. С. 351–354.
52. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід. Транспорт і логістика. 2007. № 5 (19). С. 32-35.
53. Чухрай Н. І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу. Н. І. Чухрай. Логістика. 2007. № 6. С. 37–39.
54. Шуба М. В. Транскордонне співробітництво: «Think globe, act local». М. В. Шуба. БізнесІнформ. 2014. № 9. С. 21–25.
55. Щербинак В. В., Борщенко О. В. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2019. № 4 (69). С. 38-48.
56. Якимишин Л. Я. Ідентифікація та оцінка ланцюга пропозиції промислового підприємства. автореф. дис. ... канд. екон. наук. Л. Я. Якимишин. Ужгород: Б.в., 2006. 30 с.
57. Офіційний сайт ТОВ «Рабен Україна». URL: <https://ukraine.raben-group.com/pro-nas/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Найважливіші події в історії Групи «Рабен» [57]

Рік	Подія
1931	Ян Віллем Рабен відкрив транспортну компанію в Нідерландах
1960	Теодор Рабен очолив компанію
1991	Евальд Рабен відкрив компанію Рабен в Польщі
2002	Створено компанію Fresh Logistics в Польщі
2003	Відкриття компанії Рабен в Україні
2004	Представництва Рабен відкриті в Литві, Латвії та Естонії
2005	Німецька компанія Birkart Systemverkehre GmbH стала членом Групи Рабен
2007	Raben починає пропонувати послуги морських та авіап перевезень
2008	Setto (сімейна компанія, що працює на ринку Чехії та Словаччини) приєдналась до Групи Рабен
2010	Створено компанію Raben Logistics Hungary. Чеська компанія Transkam стає членом Групи Рабен
2011	Придбання Групою Рабен німецької транспортної мережі (German Road Network) та її компаній в Чеській Республіці, Словаччині, Польщі та Угорщині в компанії Wincanton
2012	Компанії Raben Trans European Czech та Transkam об'єднуються в компанію Raben Logistics Czech
2013	Компанія Raben Sea & Air входить до складу Raben Polska та Raben Transport. Fresh Logistics приєднується до Європейської Харчової Мережі
2014	Raben Logistics Germany, Raben Trans European Germany та ELI Transport об'єднуються в Raben Trans European Germany
2015	HRL Eurocargo, Balter Group та Spedition Weisshaupt стають частиною Групи Рабен
2016	Подальші придбання в Німеччині наступних компаній: Peter Spedition, GS Frachtlogistik, Scheffler Spedition. Створено компанію Raben Logistics Румунія.
2017	Група Рабен розширює операційну діяльність в Німеччині: за рахунок придбання компаній Rhenus у м.Фелбах та SCHMALZ + SCHÖN Logistik Gruppe в м.Камен; придбання 20% акцій італійської компанії SITAM; відкриття нового відділення у м. Клуз та Сібу, Румунія; придбання Busse Logistik.
2018	Група Рабен придбала компанію TGL TransportLogistik у м. Шютторф (Німеччина). Відкриття нового логістичного центру у Чехії – Нупаки. Отримання нагороди: Найкращий у розвитку складських приміщень.
2019	Відкриття нового відділення в Болгарії. Поглинання 51% акцій Рабен Sittam в Італії. Рабен придбав 100% акцій Fenthol & Sandtmann, включаючи FKL & Kraftverkehr.

Додаток Б

1. Баланс
на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2238,2	2182,9
первісна вартість	1011	3103,6	3349,8
знос	1012	(865,4)	(1166,9)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1,6	1,6
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2239,8	2184,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	272,8	341,0
у тому числі готова продукція	1103	40,3	54,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	153,6	184,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51,1	34,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	109,8	171,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	25,0	28,3
Усього за розділом II	1195	612,3	759,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	5,7	5,6
Баланс	1300	2857,8	2949,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2554,8	2554,8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	75,2	112,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	2630,0	2667,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		

III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	94,3	215,5
розрахунками з бюджетом	1620	103,5	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		9,8
розрахунками з оплати праці	1630		19,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	30,0	37,7
Усього за розділом III	1695	227,8	282,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	2857,8	2949,8

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2017 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2354,5	2884,4
Інші операційні доходи	2120	55,6	8,3
Інші доходи	2240	8,1	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2418,2	2894,3
Собівартість надання логістичних послуг (товарів, робіт, послуг)	2050	(1312,2)	(2274,6)
Інші операційні витрати	2180	(1060,6)	(506,4)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2372,8)	(2781,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	45,4	113,3
Податок на прибуток	2300	(8,2)	(20,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	37,2	92,9

1. Баланс
на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2182,9	1908,5
первісна вартість	1011	3349,8	3397,6
знос	1012	(1166,9)	(1492,3)

Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1,6	1,6
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2184,5	1906,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	341,0	500,2
у тому числі готова продукція	1103	54,1	114,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	184,6	258,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34,7	2,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	171,1	327,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	28,3	33,1
Усього за розділом II	1195	759,7	1122,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	5,6	7,4
Баланс	1300	2949,8	3036,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2554,8	2554,8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	112,4	258,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	2667,2	2813,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		19,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	215,5	33,3
розрахунками з бюджетом	1620		68,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	9,8	11,6
розрахунками з оплати праці	1630	19,6	52,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	37,7	37,7
Усього за розділом III	1695	282,6	203,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	2949,8	3036,6

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2018 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2542,3	2354,5
Інші операційні доходи	2120	21,6	55,6
Інші доходи	2240	8,6	8,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2572,5	2418,2
Собівартість надання логістичних послуг (товарів, робіт, послуг)	2050	(1126,8)	(1312,2)
Інші операційні витрати	2180	(1267,3)	(1060,6)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2394,1)	(2372,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	178,4	54,4
Податок на прибуток	2300	(32,1)	(8,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	146,3	37,2

1. Баланс
на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Назва статті	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:		
залишкова вартість		
первісна вартість		
накопичена амортизація		
Незавершені капітальні інвестиції		
Основні засоби:		
залишкова вартість	1905,3	2286,4
первісна вартість	3397,6	4077,1
знос	(1492,3)	(1790,8)
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1,6	1,9
інші фінансові інвестиції		
Усього за розділом I	1906,9	2288,3
II. Оборотні активи		
Запаси:		
виробничі запаси	500,2	600,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	258,8	310,6
первісна вартість	258,8	310,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
з бюджетом		x
за виданими авансами		x
з нарахованих доходів		x

із внутрішніх розрахунків		x
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,3	2,8
Поточні фінансові інвестиції		x
Грошові кошти та їх еквіваленти:		x
в національній валюті	327,9	393,5
в тому числі в касі		x
в іноземній валюті		x
Інші оборотні активи	33,1	39,7
Усього за розділом II	1122,3	1346,8
IV. Необоротні активи та групи вибуття	7,4	8,9
Баланс	3036,6	3643,9
I. Власний капітал		
Статутний капітал	2554,8	3065,8
Пайовий капітал		x
Додатковий капітал		x
Інший додатковий капітал		x
Резервний капітал		x
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	258,7	310,4
Неоплачений капітал		x
Вилучений капітал		x
Накопичена курсова різниця		x
Усього за розділом I	2813,5	3376,2
Частка меншості		
II. Забезпечення наступних витрат і платежів		
Забезпечення виплат персоналу		
Інші забезпечення		
Сума страхових резервів		
Сума часток перестраховиків у страхових резервах		
Залишок сформованого призового фонду, що підлягає виплаті переможцям лотереї		
Залишок сформованого резерву на виплату джек-поту, не забезпеченого сплатою участі у лотереї		
Цільове фінансування		
Благодійна допомога (кошти, товари, роботи, послуги) звільнена від ПДВ		
Усього за розділом II		
III. Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	19,3	23,2
Інші довгострокові фінансові зобов'язання		x
Відстрочені податкові зобов'язання		x
Інші довгострокові зобов'язання		x
Усього за розділом III	19,3	23,2
IV. Поточні зобов'язання		x
Короткострокові кредити банків		x
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		x
Векселі видані		x
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33,3	40,0
Поточні зобов'язання за розрахункам		x
з одержаних авансів		x
з бюджетом	68,6	82,3
з позабюджетних платежів		x

зі страхування	11,6	13,9
з оплати праці	52,6	63,1
з учасниками		x
із внутрішніх розрахунків		x
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу		x
Інші поточні зобов'язання	37,7	45,2
Усього за розділом IV	203,8	244,6
Баланс	3036,6	3643,9

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2019 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3050,8	2542,3
Інші операційні доходи	2120	25,9	21,6
Інші доходи	2240	10,3	8,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3087,0	2572,5
Собівартість надання логістичних послуг (товарів, робіт, послуг)	2050	(1352,2)	(1126,8)
Інші операційні витрати	2180	(1520,8)	(1267,3)
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2873,0)	(2394,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	214,0	178,4
Податок на прибуток	2300	(38,5)	(32,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	175,5	146,3

Додаток В

Таблиця В.1

Опитування споживачів ТОВ «Рабен Україна»

Назвіть три логістичних оператора, якими Ви користуєтеся найчастіше?	
Назва Вашої компанії або Ваше П.І.П.	
Контактна особа:	
Контактний телефон:	
Тип вантажу, який Ви перевозите:	
Вкажіть 2 критерії, які є для Вас вирішальними при виборі оператора по доставці вантажів?	
<input type="checkbox"/> велика кількість відділень	<input type="checkbox"/> низька ціна
<input type="checkbox"/> швидкість доставки	<input type="checkbox"/> доступність складу (територіальна близькість)
<input type="checkbox"/> популярність компанії в ЗМІ	<input type="checkbox"/> інше
Вкажіть 2 критерії, які змусять Вас задуматися про співпрацю з новим оператором з доставки вантажів?	
<input type="checkbox"/> знижка на послуги	<input type="checkbox"/> гнучкий графік роботи оператора (після 20:00)
<input type="checkbox"/> отримання персонального менеджера	<input type="checkbox"/> розрахунок післяплатою
<input type="checkbox"/> інше	
Назвіть 2 вирішальних критерії, які змусять Вас відмовитися від співпраці з компанією по доставці вантажів?	
<input type="checkbox"/> зрив термінів доставки	<input type="checkbox"/> пошкодження або втрата вантажу
<input type="checkbox"/> незручний графік роботи (строго обмежений час роботи складів)	<input type="checkbox"/> більш вигідну цінову пропозицію іншого оператора
<input type="checkbox"/> інше	
Скільки Ви витрачаєте в місяць на логістику?	
<input type="checkbox"/> до 6000 грн	<input type="checkbox"/> від 6 000 грн. до 12 000 грн.
<input type="checkbox"/> від 12 000 грн. до 24 000 грн.	<input type="checkbox"/> від 24 000 грн. до 36 000 грн.
<input type="checkbox"/> більше 36 000 грн.	
Які обсяги вантажу в середньому Ви перевозите за місяць?	
<input type="checkbox"/> до 30 кг	<input type="checkbox"/> від 30 до 100 кг
<input type="checkbox"/> від 100 до 500 кг	<input type="checkbox"/> від 500 кг до 1000 кг
<input type="checkbox"/> більше 1000 кг	
В якому вигляді Ви здійснюєте доставки?	
<input type="checkbox"/> коробками	<input type="checkbox"/> палетами
<input type="checkbox"/> у рівних частинах коробками і палетами	<input type="checkbox"/> рефрижераторами
<input type="checkbox"/> повнофрахтово	<input type="checkbox"/> негабарит
Які напрямки цікавлять Вас в міжнародній логістиці?	
<input type="checkbox"/> цікавлять країни ЄС	<input type="checkbox"/> цікавить США

<input type="checkbox"/> цікавить Китай і Близький Схід	<input type="checkbox"/> цікавлять країни Митного союзу
<input type="checkbox"/> не цікавлять	
Якими додатковими сервісами ТОВ «Рабен Україна» користуєтеся?	
<input type="checkbox"/> мобільний додаток ТОВ «Рабен Україна»- Auto	<input type="checkbox"/> віддалена виписка квитанцій з особистого кабінету
<input type="checkbox"/> трекінг (відстеження) вантажоперевезення за допомогою Особистого кабінету	<input type="checkbox"/> економ паркани і доставки
<input type="checkbox"/> можливість отримання особистого менеджера	<input type="checkbox"/> повнофрахтове перевезення
<input type="checkbox"/> міжнародне перевезення вантажів	<input type="checkbox"/> страхування вантажів по мінімальному тарифу
<input type="checkbox"/> доупакування	
Дайте оцінку рівню якості послуг ТОВ «Рабен Україна»	
<input type="checkbox"/> відмінно	<input type="checkbox"/> дуже добре
<input type="checkbox"/> добре	<input type="checkbox"/> задовільно
<input type="checkbox"/> незадовільно	
Як, на Вашу думку, можна охарактеризувати тарифну систему (ціни) компанії ТОВ «Рабен Україна»	
<input type="checkbox"/> досить низькі	<input type="checkbox"/> середні, в рамках ринку
<input type="checkbox"/> досить високі	<input type="checkbox"/> інше
Як Ви оцінюєте терміни доставки вантажів компанією ТОВ «Рабен Україна»?	
<input type="checkbox"/> терміни доставки оптимальні в цілому	<input type="checkbox"/> терміни доставки оптимальні для заявлених цін
<input type="checkbox"/> терміни доставки повинні бути скорочені, але без підвищення цін	<input type="checkbox"/> терміни доставки повинні бути скорочені, нехай і з підвищенням цін
Як Ви оцінюєте відповідальність ТОВ «Рабен Україна» за збереження вантажу клієнтів?	
<input type="checkbox"/> я задоволений, підприємство несе повну відповідальність за вантаж клієнтів	<input type="checkbox"/> я задоволений, підприємство несе повну відповідальність за вантаж, однак мене не влаштовують терміни розгляду актів про страховий випадок
<input type="checkbox"/> довіряю компанії, тому вантаж не страхую	<input type="checkbox"/> чи не страхую вантаж, так як це додаткові витрати
<input type="checkbox"/> завжди добровільно страхую вантаж	<input type="checkbox"/> нічого не знаю про послугу страхування вантажу в ТОВ «Рабен Україна»

Джерело: відкрита інформація компанії ТОВ «Рабен Україна»