

**Міністерство освіти і науки України**  
**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Особливості управлінської звітності підприємства ЗЕД»**

*(назва теми)*

**(на матеріалах ТОВ “Заммлер Україна” м. Київ )**

*(назва підприємства)*

Студента 2 курсу, 3 групи,

факультету міжнародної торгівлі і

права,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Спеціалізації «Менеджмент

зовнішньоекономічної діяльності»

Гарант освітньої програми

Доктор економічних наук,

доцент

Науковий керівник

Доктор економічних наук,

професор.

Назаренка

Максима

Володимировича

Студінська

Галина Яківна

Мельник Тетяна

Миколаївна

\_\_\_\_\_  
*(підпис студента)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис гаранта)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис наукового керівника)*

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                       | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА<br>ЗЕД.                                                                          | 6  |
| 1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Заммлер Україна”                                                                        | 6  |
| 1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Заммлер Україна» та оцінка її<br>ефективності                                              | 16 |
| 1.3. Характеристика управлінської звітності в сфері зовнішньоекономічної<br>діяльності ТОВ “Заммлер Україна”                                | 22 |
| Висновки до розділу 1                                                                                                                       | 31 |
| Розділ 2. Напрями вдосконалення використання управлінської звітності в<br>контексті покращення результатів діяльності ТОВ «Заммлер Україна» | 33 |
| 2.1. Формування пропозицій щодо удосконалення використання управлінської<br>звітності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.       | 33 |
| 2.2 Розробка заходів щодо покращення результатів діяльності в частині<br>використання управлінської звітності.                              | 39 |
| 2.3. Прогнозна оцінка результативності запропонованої системи управлінської<br>звітності                                                    | 44 |
| Висновки до розділу 2                                                                                                                       | 50 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                                                      | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                  | 54 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                     | 57 |

## ВСТУП

В умовах сьогодення для українських підприємств надзвичайно важливо вчасно та ефективно приймати рішення та реагувати на зміни, що постійно відбуваються на ринку. Ефективна господарська діяльність будь-якого бізнесу, підприємства чи організації неможлива без постійного контролю та аналізу досягнутих результатів, планування майбутніх кроків та оперативного прийняття рішень для своєчасного реагування на проблеми, що виникають в процесі господарювання. Задля цієї мети в кожній компанії, поряд із регулярною обов'язковою фінансовою звітністю, складається також управлінська звітність, котра і допомагає контролювати внутрішні процеси і планувати подальші дії.

Управлінська звітність дає змогу більш своєчасно та оперативно задовольняти потреби внутрішніх користувачів в інформації на всіх рівнях управління. Така система є індивідуальною для кожної окремої компанії. На відміну від інших звітних форм управлінська звітність формується як на основі інформації, що призначена для складання інших форм звітності, так і на основі спеціальних інформаційних джерел. Зі збільшенням обсягів діяльності — виникає потреба у консолідації, що є складним і трудомістким процесом.

Проблема розробки та запровадження управлінської звітності на підприємствах активно вивчається та оптимізується як українськими, так і закордонними дослідниками в сфері економіки, менеджменту та управління. Роль управлінської звітності в розвитку та діяльності підприємства досліджували О. Височан, Ф. Бутинець, Р. Давидюк, П. Друкер, В. Палій, Л. Нападовська. Значна увага приділяється також типовим помилкам та оцінці якості управлінської звітності на підприємствах, зокрема, це висвітлено в роботах І. Садовської, С. Римаря та В. Шевчука. Проте питання вдосконалення управлінської звітності на кожному окремому підприємстві доцільно розглядати та вирішувати локально, керуючись внутрішніми потребами, регламентами та фінансовими показниками. Тому, в рамках даної випускної кваліфікаційної роботи розглядається важливість та необхідність удосконалення форм та видів

управлінської звітності на прикладі української логістичної компанії ТОВ «Заммлер Україна».

Метою дослідження є удосконалення систем управлінської звітності в контексті покращення результатів діяльності ТОВ «Заммлер Україна».

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Заммлер Україна»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність компанії та оцінити її ефективність;
- проаналізувати управлінську звітність в зовнішньоекономічній сфері діяльності;
- надати рекомендації щодо покращення результатів діяльності компанії Заммлер, в частині управлінської звітності в ЗЕД;
- на основі проведеного аналізу ефективності господарської діяльності розробити та обґрунтувати альтернативну форму управлінської звітності;
- оцінити ефективність запропонованої форми звітності.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес формування управлінської звітності в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Заммлер Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу формування управлінської звітності в ЗЕД на підприємстві.

Для досягнення мети та вирішення основних завдань випускної кваліфікаційної роботи застосовані різноманітні методи дослідження: метод порівняння (при оцінці ефективності системи управлінської звітності FIFT), узагальнення, систематизації та синтезу (при формуванні пропозицій щодо покращення використання управлінської звітності), економіко-статистичні методи, методи групування, графічного аналізу (при дослідженні чинників впливу на діяльність компанії), прогнозування (при оцінці ефективності запропонованої системи управлінської звітності).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в аналізі показників господарської діяльності підприємства та розробці нового підходу до організації управлінської звітності.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що рекомендації та розроблена автором форма управлінської звітності може бути використана не тільки на логістичному підприємстві що задіяне у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а й на будь-якому іншому.

Результати дослідження апробовано у збірнику наукових статей студентів, які здобувають ступінь вищої освіти “Магістр” за спеціальністю 073 “Менеджмент” спеціалізацією “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, кожен з яких, складається з 3 параграфів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи становить 51 сторінку, включає 22 таблиці та 7 рисунків.

При написанні роботи здебільшого була використана внутрішня інформація підприємства, офіційні дані та іншомовні джерела інформації.

## РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕД

### 1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Заммлер Україна»

На сьогодні логістичний бренд «Заммлер» представлений офісами у Європі та Азії та налічує 5 компаній:

1. ТОВ «Заммлер Україна»
2. ТОВ «Заммлер Склад»
3. ТОВ «Заммлер Фулфілмент»
4. Ningbo Zammler Trading Co Ltd (Китай)
5. Zammler Polska Sp. z o.o. (Польща) [24].

ТОВ «Заммлер Україна» виступає центром групи, та здійснює пряме та опосередковане управління іншими учасниками групи. Саме ТОВ «Заммлер Україна» володіє головним офісом, а генеральний директор виступає прямим керівником усіх структурних підрозділів.

Враховуючи особливості управління групою пов'язаних контрагентів (ГПК), компанія ТОВ «Заммлер Україна» максимально користується можливостями таких груп, зокрема, у своїй господарській діяльності використовує аспекти “фінансової допомоги” учасникам групи, що дозволяє відбудовувати потужне та міцне середовище для комфортного існування бізнесу в реаліях української конкуренції на ринку логістичних послуг.

Оскільки підприємство надає логістичні послуги для резидентів та нерезидентів, включаючи перевезення вантажів за кордоном, було відкрито представництва у Китаї (Ningbo Zammler Trading Co Ltd) та у Польщі (Zammler Polska Sp. z o.o.) для зручності ведення бізнесу за кордоном.

На сьогодні компанія планує збільшити присутність саме на європейському ринку і відкрити ще одне представництво західніше, в Німеччині.

Основними конкурентами підприємства на ринку України є: Raben, Ekol Logistics, Kuehne+Nagel, FM Logistic. Щодо ринку Європи, основними

конкурентами тут є DHL Logistics, Kuehne+Nagel, DB Schenker Logistics, DSV та CEVA Logistics [23].

З метою аналізу фінансових результатів діяльності компанії, розглянемо динаміку обсягу активів у табл. 1.1.

**Таблиця 1.1.**

**Динаміка обсягу активів ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки  
діяльності, тис. грн**

| Показник                           | 31.12.<br>2013 | 31.12.<br>2014 | 31.12.<br>2015 | 31.12.<br>2016 | 31.12.<br>2017 | 31.12.<br>2018 | Абс. зм.<br>2017-2018 | Темп. пр. |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-----------|
|                                    |                |                |                |                |                |                |                       |           |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1,3            | 4,2            | 14,1           | 0              | 2              | 8,4            | 6,4                   | 320,00    |
| Основні засоби                     | 128,1          | 129,2          | 410,8          | 1522,2         | 2221,1         | 15839,3        | 13618,2               | 613,13    |
| первісна вартість                  | 901,2          | 982,8          | 1414,9         | 2937,2         | 4233,7         | 19021,4        | 14787,7               | 349,29    |
| знос                               | -773,1         | -853,6         | -1004,1        | -1415          | -2012,6        | -3182,1        | -1169,5               | 58,11     |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 5702,8         | 6008,6         | 6998,6         | 8198,6         | 9715,2         | 10007,1        | 291,9                 | 3,00      |
| Усього необоротні активи           | 5832,2         | 6142           | 7423,5         | 9720,8         | 11938          | 25855          | 13916,5               | 116,57    |
| Запаси                             | 1361,3         | 1028,6         | 3346,9         | 1955,9         | 8286,1         | 7273,9         | -1012,2               | -12,22    |
| у тому числі готова продукція      | 1024,1         | 1026,9         | 3240,2         | 1852,1         | 8213,2         | 6812,6         | -1400,6               | -17,05    |
| Дебіторська заборгованість         | 11835,9        | 12932,4        | 12570,4        | 12678,2        | 24758,1        | 34710          | 9951,9                | 40,20     |
| за розрахунками з бюджетом         | 134,2          | 129,9          | 98,6           | 7,6            | 3,2            | 305,4          | 302,2                 | 9443,75   |
| Інша поточна дебіторська заборг.   | 2001,5         | 2657           | 1792,3         | 1785,3         | 2335           | 2068,9         | -266,1                | -11,40    |
| Гроші та їх еквіваленти            | 2131,3         | 1781           | 2161           | 1768,5         | 853,6          | 3667,5         | 2813,9                | 329,65    |
| Витрати майбутніх періодів         | -              | -              | -              | -              | 12,8           | 122,5          | 109,7                 | 857,03    |
| Інші оборотні активи               | 7,3            | 0,2            | 16,8           | 15,4           | 118,7          | 117,8          | -0,9                  | -0,76     |
| Усього оборотні активи             | 17472          | 18529          | 19986          | 18211          | 36368          | 48266          | 11898,5               | 32,72     |
| Разом активи                       | 23304          | 24671          | 27410          | 27932          | 48306          | 74121          | 25815                 | 53,44     |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ “Заммлер Україна” [Додаток А-Д].*

Дослідивши динаміку обсягу активів компанії, можна зробити наступні висновки: загальний обсяг активів підприємства за 2017 рік діяльності зріс на понад 20 млн грн, або на 73%. За 2018 рік діяльності обсяг активів збільшився на вражаючі 25 млн грн, або на 53%. Стрімке зростання капіталу компанії відображене зміною обсягу оборотних активів підприємства, що становить 18 млн грн, або 100% за 2017 рік діяльності та 12 млн грн, або 33% за 2018 рік діяльності. В свою чергу, ріст оборотних активів забезпечується зростанням кількості запасів у 2017 році — 6 млн грн, або 324% та дебіторської заборгованості за 2017 та 2018 роки діяльності на 95% та на 40% відповідно. Варто зауважити, що зростання необоротних активів підприємства у 2018 році на суму 14 млн грн, або на 117%,

що відображено зростанням основних засобів за 2018 рік діяльності на суму понад 13 млн грн пов'язано із будівництвом нового офісу підприємства в аеропорту “Бориспіль”.

Щоб проаналізувати зобов'язання ТОВ "Заммлер Україна", розглянемо структуру пасивів у табл. 1.2.

**Таблиця 1.2.**

**Динаміка обсягу пасивів ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки**

**діяльності, тис. грн**

| Показник                         | 31.12.<br>2013 | 31.12.<br>2014 | 31.12.<br>2015 | 31.12.<br>2016 | 31.12.<br>2017 | 31.12.<br>2018 | Абс. зм.<br>2017-2018 | Темп. пр. |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-----------|
|                                  |                |                |                |                |                |                |                       |           |
| Зареєстрований капітал           | 7716,6         | 7716,6         | 7716,6         | 7716,6         | 7716,6         | 7716,6         | 0                     | 0,00      |
| Нерозподілений прибуток          | -5008,7        | -4104,7        | -3301,6        | -1708,1        | -181,2         | 2751,4         | 2932,6                | -1618,43  |
| Усього власний капітал           | 2707,9         | 3611,9         | 4415           | 6008,5         | 7535,4         | 10468          | 2932,6                | 38,92     |
| Довгострокові кредити банків     | -              | -              | -              | -              | 0              | 1425           | 1425                  | 0,00      |
| Усього довгострокові зоб.        | -              | -              | -              | -              | 0              | 1425           | 1425                  | 0,00      |
| Короткострокові кредити банків   | 300            | 195            | -              | -              | -              | -              | 0                     | 0,00      |
| Поточна кредиторська заборг. за: |                |                |                |                |                |                |                       |           |
| довгостроковими зобов'язаннями   | -              | -              | -              | -              | 0              | 1322,4         | 1322,4                | 0,00      |
| товари, роботи, послуги          | 14894,6        | 15341          | 16753          | 12157,8        | 18734,2        | 38321,6        | 19587,4               | 104,55    |
| розрахунками з бюджетом          | 18,2           | 20             | 11,4           | 132,4          | 365,7          | 208,2          | -157,5                | -43,07    |
| у тому числі з податку на пр.    | 18,2           | 19,9           | 11,4           | -              | -              | -              | 0                     | 0,00      |
| розрахунками зі страхування      | 4              | 3,7            | 3,5            | 3,3            | 42,9           | 67,5           | 24,6                  | 57,34     |
| розрахунками з оплати праці      | 18,7           | -              | 1              | -              | 124,3          | 251,3          | 127                   | 102,17    |
| Інші поточні зобов'язання        | 5360,3         | 5499,5         | 6225,6         | 9629,7         | 21503,3        | 22056,8        | 553,5                 | 2,57      |
| Усього короткострокові зоб.      | 20596          | 21059          | 22995          | 21923          | 40770          | 62228          | 21457,4               | 52,63     |
| Разом пасиви                     | 23304          | 24671          | 27410          | 27932          | 48306          | 74121          | 25815                 | 53,44     |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ “Заммлер Україна” [Додаток А-Д].*

Протягом 2014 та 2015 років діяльності спостерігається скорочення обсягів короткострокових кредитів банків на суму 105 тис. грн та на 195 тис. грн відповідно. Результатом такого скорочення є повне погашення короткострокових кредитів банків. У 2018 році підприємство збільшило суму довгострокових зобов'язань за рахунок оформлення довгострокових кредитів банків на суму 1,5 млн грн, що пов'язано із будівництвом нового офісу компанії. Протягом 2017 та 2018 років стрімко зросли поточні зобов'язання компанії за товари, роботи, послуги на 7 млн грн та на 20 млн грн відповідно, що свідчить про значні обсяги фінансової допомоги від пов'язаних осіб. Така ситуація спричинила зміну обсягу

короткострокових зобов'язань підприємства на 86% та на 53% за 2017 та 2018 роки відповідно. Протягом п'яти років діяльності ТОВ “Заммлер Україна” збільшило обсяг власного капіталу за рахунок зміни прибутковості: з (-5) млн грн на 01.01.2014 на майже 3 млн грн на 01.01.2019 року. Протягом 2014-2016 років діяльності у підприємства був борг за розрахунками з бюджетом, зокрема з податку на прибуток, проте, станом на кінець 2016 року діяльності така заборгованість була покритою. Протягом 2017-2018 років діяльності спостерігається незначний рівень заборгованості за розрахунками з оплати праці. Варто зазначити, що компанія, станом на кінець 2018 року діяльності, володіла капіталом на суму майже 75 млн грн.

Щоб зрозуміти співвідношення і динаміку структури активів компанії, проаналізуємо табл. 1.3.

**Таблиця 1.3.**

**Динаміка структури активів ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки діяльності, %**

| Показник                                                 | 31.12.<br>2013 | 31.12.<br>2014 | 31.12.<br>2015 | 31.12.<br>2016 | 31.12.<br>2017 | 31.12.<br>2018 | Абс. зм.<br>2017-2018 |
|----------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Незавершені капітальні інвестиції                        | 0,01           | 0,02           | 0,05           | 0,00           | 0,00           | 0,01           | 0,01                  |
| Основні засоби                                           | 0,55           | 0,52           | 1,50           | 5,45           | 4,60           | 21,37          | 16,77                 |
| первісна вартість                                        | 3,87           | 3,98           | 5,16           | 10,52          | 8,76           | 25,66          | 16,90                 |
| знос                                                     | -3,32          | -3,46          | -3,66          | -5,07          | -4,17          | -4,29          | -0,13                 |
| Довгострокові фінансові інвестиції                       | 24,47          | 24,35          | 25,53          | 29,35          | 20,11          | 13,50          | -6,61                 |
| Усього необоротні активи                                 | 25,03          | 24,90          | 27,08          | 34,80          | 24,71          | 34,88          | 10,17                 |
| Запаси                                                   | 5,84           | 4,17           | 12,21          | 7,00           | 17,15          | 9,81           | -7,34                 |
| у тому числі готова продукція                            | 4,39           | 4,16           | 11,82          | 6,63           | 17,00          | 9,19           | -7,81                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги | 50,79          | 52,42          | 45,86          | 45,39          | 51,25          | 46,83          | -4,42                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом    | 0,58           | 0,53           | 0,36           | 0,03           | 0,01           | 0,41           | 0,41                  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                  | 8,59           | 10,77          | 6,54           | 6,39           | 4,83           | 2,79           | -2,04                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                  | 9,15           | 7,22           | 7,88           | 6,33           | 1,77           | 4,95           | 3,18                  |
| Витрати майбутніх періодів                               | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,03           | 0,17           | 0,14                  |
| Інші оборотні активи                                     | 0,03           | 0,00           | 0,06           | 0,06           | 0,25           | 0,16           | -0,09                 |
| Усього оборотні активи                                   | 74,97          | 75,10          | 72,92          | 65,20          | 75,29          | 65,12          | -10,17                |
| Разом активи                                             | 100,00         | 100,00         | 100,00         | 100,00         | 100,00         | 100,00         | 0,00                  |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ “Заммлер Україна” [Додаток А-Д].*

Станом на початок 2014 року діяльності структура активів підприємства співвідносилась, як 75% — оборотні активи, та 25% — необоротні активи. При цьому, найвагомішу частину активів становлять основні засоби, довгострокові

фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги. Стрімко зросла частка основних засобів у структурі активів ТОВ “Заммлер Україна” за 2018 рік діяльності, що пов’язано із будівництвом нового офісу в аеропорту “Бориспіль”.

За останні роки діяльності дещо скоротився рівень запасів на підприємстві, а структура активів стала більш збалансованою, станом на кінець 2018 року.

У табл. 1.4 розглянемо динаміку структури пасивів компанії.

**Таблиця 1.4.**

**Динаміка структури пасивів ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки діяльності, %**

| Показник                                    | 31.12.<br>2013 | 31.12.<br>2014 | 31.12.<br>2015 | 31.12.<br>2016 | 31.12.<br>2017 | 31.12.<br>2018 | Абс. зм.<br>2017-2018 |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Зареєстрований капітал                      | 33,11          | 31,28          | 28,15          | 27,63          | 15,97          | 10,41          | -5,56                 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -21,49         | -16,64         | -12,05         | -6,12          | -0,38          | 3,71           | 4,09                  |
| Усього власний капітал                      | 11,62          | 14,64          | 16,11          | 21,51          | 15,60          | 14,12          | -1,48                 |
| Довгострокові кредити банків                | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 1,92           | 1,92                  |
| Усього довгострокові зобов'язання           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 1,92           | 1,92                  |
| Короткострокові кредити банків              | 1,29           | 0,79           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00                  |
| Поточна кредиторська заборгованість за:     |                |                |                |                |                |                |                       |
| довгостроковими зобов'язаннями              | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 1,78           | 1,78                  |
| товари, роботи, послуги                     | 63,92          | 62,18          | 61,12          | 43,53          | 38,78          | 51,70          | 12,92                 |
| розрахунками з бюджетом                     | 0,08           | 0,08           | 0,04           | 0,47           | 0,76           | 0,28           | -0,48                 |
| у тому числі з податку на прибуток          | 0,08           | 0,08           | 0,04           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,00                  |
| розрахунками зі страхування                 | 0,02           | 0,01           | 0,01           | 0,01           | 0,09           | 0,09           | 0,00                  |
| розрахунками з оплати праці                 | 0,08           | 0,00           | 0,00           | 0,00           | 0,26           | 0,34           | 0,08                  |
| Інші поточні зобов'язання                   | 23,00          | 22,29          | 22,71          | 34,48          | 44,51          | 29,76          | -14,76                |
| Усього короткострокові зобов'язання         | 88,38          | 85,36          | 83,89          | 78,49          | 84,40          | 83,95          | -0,45                 |
| Разом пасиви                                | 100,00         | 100,00         | 100,00         | 100,00         | 100,00         | 100,00         | 0,00                  |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ “Заммлер Україна” [Додаток А-Д].*

Структура пасивів в цей момент, складалась із 12% частки власного капіталу та 88% частки поточних зобов'язань компанії. Варто зауважити, що найбільшу частину необоротних активів складають довгострокові фінансові інвестиції. Найвагомішу частку поточних зобов'язань компанії складають поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги та інші поточні зобов'язання. Станом на кінець 2018 року діяльності структура активів зазнала змін та стала більш

збалансованою і становила 35% частку необоротних активів та 65% частку оборотних активів.

Ситуація з пасивом підприємства дещо покращилась та становила 86% — зобов'язання та 14% — власний капітал на 01.01.2019 року. При цьому основу частину пасивів становлять інші поточні зобов'язання та короткострокові зобов'язання за товари, роботи, послуги. Структура активів підприємства, де переважає дебіторська заборгованість, а в структурі пасивів — кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги доволі звична для підприємств-трейдерів та підприємств-логістичних операторів. Структурні зрушення капіталу підприємства протягом 2018 року діяльності (збільшення частки основних засобів та частки короткострокових зобов'язань за товари, роботи, послуги), головним чином, зумовлені значними інвестиціями, пов'язаними з побудовою нового офісу.

Говорячи про фінансові результати діяльності компанії за попередні 5 років, проаналізуємо дані табл. 1.5.

**Таблиця 1.5.**

**Динаміка фінансових результатів ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки діяльності, тис. грн**

| Показник                      | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | Абс. зм.  | Темп пр.  |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
|                               |         |         |         |         |         | 2017-2018 | 2017-2018 |
| Чистий дохід від реалізації   | 14621,1 | 15735,9 | 22208,1 | 24291,8 | 47802,3 | 23510,50  | 96,78     |
| Інші операційні доходи        | 2009,7  | 5987,7  | 2635,8  | 1527    | 10412,2 | 8885,20   | 581,87    |
| Інші доходи                   | 12      | 41,3    | 666,6   | 13,2    | 76,5    | 63,30     | 479,55    |
| Разом доходи                  | 16642,8 | 21764,9 | 25510,5 | 25832   | 58291   | 32459,00  | 125,65    |
| Собівартість реалізованої пр. | 5908,8  | 5792,7  | 8135,2  | 3815,3  | 1415,2  | -2400,10  | -62,91    |
| Інші операційні витрати       | 10117,4 | 14986,6 | 15442,1 | 19520,6 | 53187,5 | 33666,90  | 172,47    |
| Інші витрати                  | 5,3     | 5,8     | 0       | 0       | 122,3   | 122,30    | 0,00      |
| Разом витрати                 | 16031,5 | 20785,1 | 23577,3 | 23335,9 | 54725   | 31389,10  | 134,51    |
| Фінансовий результат до опод. | 611,3   | 979,8   | 1933,2  | 2496,1  | 3566    | 1069,90   | 42,86     |
| Податок на прибуток           | 152,2   | 176,7   | 347,9   | 449,5   | 641,8   | 192,30    | 42,78     |
| Чистий прибуток (збиток)      | 459,1   | 803,1   | 1585,3  | 2046,6  | 2924,2  | 877,60    | 42,88     |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ “Заммлер Україна” [Додаток А-Д].*

Сума чистого доходу компанії поступово збільшувалась, а в 2018 році зросла на 23,5 млн грн, або на 97%. Сума інших операційних витрат за 2015 рік зросла на

48%, за 2016 на 3%, за 2017 на 26%, а за 2018 на вражаючі 172%. при цьому у 2018 році зросли й інші операційні доходи, майже, на 9 млн грн, або на 582%. Темп зростання фінансового результату до оподаткування скоротився у 2017-2018 роках діяльності в порівнянні з 2015-2016. Так протягом 2016 року показник зріс на 97%, а у 2018 на 43%. Варто зауважити, що попри значні інвестиції протягом 2018 року, доходи компанії зросли на понад 125% і склали 58 млн грн за 2018 рік. У 2014 році сума доходів склала 17 млн грн. Сума витрат поступово зростала протягом всіх років діяльності, окрім 2017 року, протягом якого скоротилась на 1% за рахунок зменшення собівартості реалізованих послуг на 4 млн грн. При цьому дохід від реалізації проягом 2017 року збільшився на 9%, що спричинило покращення показника валової рентабельності за 2017 рік діяльності. Піку зростання чистого прибутку компанії вдалося досягти протягом 2016 року діяльності, де збільшення обсягу чистого прибутку склало 97%, у 2015 — 75%, 2017 — 39%, а у 2018 — 42,88%.

Враховуючи позитивний тренд, збільшення обсягу діяльності ТОВ “Заммлер Україна” та значні інвестиції, варто очікувати збільшення обсягу чистого прибутку компанії і в майбутньому.

Показники рентабельності представлені у табл. 1.6.

**Таблиця 1.6.**

**Динаміка показників рентабельності ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки діяльності, %**

| Показник                                    | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018    | Абс. зм.  |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|-----------|
|                                             |        |        |        |        |         | 2017-2018 |
| Рентабельність активів (ROA)                | 1,91   | 3,08   | 5,73   | 5,37   | 4,78    | -0,59     |
| Рентабельність оборотних активів (RONCA)    | 2,55   | 4,17   | 8,30   | 7,50   | 6,91    | -0,59     |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)      | 14,53  | 20,01  | 30,42  | 30,22  | 32,48   | 2,26      |
| Рентабельність позикового капіталу (ROD)    | 2,20   | 3,65   | 7,06   | 6,53   | 5,60    | -0,93     |
| Рентабельність реалізації продукції (GPM)   | 59,59  | 63,19  | 63,37  | 84,29  | 97,04   | 12,75     |
| Рентабельність витрат (ROEx)                | 147,45 | 171,65 | 172,99 | 536,69 | 3277,78 | 2741,08   |
| Рентабельність операційної діяльності (OPM) | 4,14   | 6,00   | 5,70   | 10,22  | 7,56    | -2,67     |
| Чиста рентабельність (NPM)                  | 3,14   | 5,10   | 7,14   | 8,43   | 6,12    | -2,31     |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ “Заммлер Україна” [Додаток А-Д].*

Рентабельність активів за 2014-2016 роки діяльності мала позитивну тенденцію і досягла піку у 2016 році — 5,73%. Тренд змінився на негативний у зв'язку зі значною зміною в структурі активів підприємства. Рентабельність оборотних активів значно зросла у 2016 році, на понад 4 процентні пункти, проте за наступні роки діяльності показник скоротився і становив 6,91% за 2018 рік. Така зміна зумовлена збільшенням обсягу оборотних активів підприємства. Рентабельність влогового капіталу компанії за 2014-2018 роки діяльності постійно зростала з 14,53% у 2014 році до 33,48% у 2018 році. Такі зміни обумовлені збільшенням обсягу діяльності компанії та відносною стабільністю в частині динаміки власного капіталу підприємства. Варто зауважити, що високий рівень рентабельності власного капіталу пояснюється структурою пасивів товариства. Рентабельність позикового капіталу скоротилась протягом 2017-2018 років діяльності у зв'язку зі збільшенням обсягу позикового капіталу підприємства і склала 5,6% у 2018 році діяльності. Рентабельність реалізації продукції протягом усіх років діяльності має позитивний тренд і становить 97% у 2018 році. Така висока валова рентабельність пов'язана зі специфікою діяльності компанії, зокрема основні витрати при наданні послуг зосереджені в операційних витратах підприємства. Найвищий рівень рентабельності операційної діяльності зафіксовано за 2017 рік — 10,22%. Якщо порівнювати 2014 та 2018 роки, операційна рентабельність змінилась з 4,14% у 2014 році на 7,56% у 2018 відповідно. Варто зауважити, що велика різниця між валовою рентабельністю і операційною зумовлена рівнем операційних витрат, що значно перевищують операційні доходи: так у 2018 році рівень операційних витрат склав понад 53 млн грн, а рівень операційних доходів — 10 млн грн. Чиста рентабельність зростала протягом 2015, 2016 та 2017 років до рівня 8,43%, а у 2018 році діяльності знизилась до 6,12%.

Враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що 2017 рік видався найрезультативнішим для товариства. Значний рівень інвестицій та збільшення обсягу діяльності вказує на зростання рентабельності в наступних роках діяльності.

Коефіцієнти оборотності представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

**Динаміка показників оборотності ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки діяльності**

| Показник                                             | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | Абс. зм.  |
|------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
|                                                      |        |        |        |        |        | 2017-2018 |
| Коефіцієнт оборотності активів, разів                | 0,61   | 0,60   | 0,80   | 0,64   | 0,78   | 0,14      |
| Фондовіддача, разів                                  | 113,65 | 58,28  | 22,98  | 12,98  | 5,29   | -7,69     |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів      | 0,81   | 0,82   | 1,16   | 0,89   | 1,13   | 0,24      |
| Коефіцієнт оборотності мат. оборотних активів, разів | 12,24  | 7,19   | 8,38   | 4,74   | 6,14   | 1,40      |
| Коефіцієнт оборотності деб. заборгованості, разів    | 1,18   | 1,23   | 1,76   | 1,30   | 1,61   | 0,31      |
| Період обороту активів, днів                         | 590,62 | 595,74 | 448,55 | 564,91 | 461,00 | -103,91   |
| Період обороту основних засобів, днів                | 3,17   | 6,18   | 15,67  | 27,74  | 68,01  | 40,27     |
| Період обороту оборотних активів, днів               | 443,20 | 440,57 | 309,59 | 404,42 | 318,69 | -85,73    |
| Період обороту матеріальних оборотних активів, днів  | 29,42  | 50,05  | 42,98  | 75,89  | 58,59  | -17,30    |
| Період погашення дебіторської заборгованості, днів   | 304,92 | 291,72 | 204,64 | 277,40 | 223,93 | -53,47    |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ “Заммлер Україна” [Додаток А-Д].*

Коефіцієнт оборотності активів відносно стабільний та становить близько 0,6 за виключенням збільшення у 2016 році до рівня 0,8 і у 2018 році до рівня 0,78 відповідно. Показник “фондовіддача” поступово скорочувався протягом усіх років діяльності з рівня 113,65 у 2015 році до рівня 5,29 у 2018 році. Така різка зміна обумовлена значним зростанням основних засобів та збільшенням обсягу діяльності компанії. Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, скільки компанія здатна генерувати чистого доходу з кожної гривні, інвестованої в оборотні активи. Цей показник протягом 2014-2018 років зростав до рівня 1,61, що пов'язано зі структурними зрушеннями активів підприємства. Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів протягом 2014-2018 років скорочувався з 12,24 до 6,14. Зменшення коефіцієнту можна пояснити збільшенням обсягу діяльності ТОВ «Заммлер Україна» та структурними змінами в частині оборотних активів підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за 2014 рік склав 1,18 разів, а за 2018 — 1,61. Враховуючи, що дебіторська заборгованість складає основну частину активів підприємства, що цілком природньо для підприємств-постачальників послуг з логістики, показники знаходяться на нормальному рівні.

Коефіцієнти ліквідності розглянемо далі у табл. 1.8.

Таблиця 1.8.

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «Заммлер Україна» за 2014-2018 роки діяльності**

| Показник                          | 31.12<br>2013 | 31.12<br>2014 | 31.12<br>2015 | 31.12<br>2016 | 31.12<br>2017 | 31.12<br>2018 | Абс. зм.<br>2017-2018 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|
|                                   |               |               |               |               |               |               |                       |
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | 0,85          | 0,88          | 0,87          | 0,83          | 0,89          | 0,78          | -0,12                 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 0,68          | 0,70          | 0,64          | 0,66          | 0,63          | 0,62          | -0,01                 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,10          | 0,08          | 0,09          | 0,08          | 0,02          | 0,06          | 0,04                  |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ «Заммлер Україна» [Додаток А-Д].*

Коефіцієнт загальної ліквідності вказує на здатність компанії покрити короткострокові зобов'язання, використовуючи оборотні активи. Цей показник становив 0,88 у 2014 році, 0,87 у 2015 році, 0,83 у 2016 році, 0,89 у 2017 році та 0,78 у 2018 році. Враховуючи зменшення коефіцієнта загальної ліквідності протягом 2014-2018 років діяльності, компанії слід зменшити обсяг короткострокових запозичень. Коефіцієнт поточної ліквідності відносно стабільний протягом усіх років діяльності і становив 0,66, що зумовлено великим обсягом поточних зобов'язань, а зміна показника «Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», в порівнянні із поточними зобов'язаннями — незначна. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на можливість компанії розраховатися з поточними зобов'язаннями тут і зараз, використовуючи найбільш ліквідні активи — гроші. Таким чином даний показник становив 0,1 на початок 2014 року, 0,2 на початок 2018 року. Оскільки у 2017 році скоротилась сума грошових коштів на балансі підприємства, а у 2018 стабілізувалась, відповідно й зріс коефіцієнт абсолютної ліквідності до рівня 0,06 на кінець 2018 року.

Таким чином, ТОВ «Заммлер Україна» необхідно списати зобов'язання перед пов'язаними особами на прибуток, задля нормалізації структури капіталу.

Фінансову стійкість компанії та її динаміку розглянемо в табл. 1.9.

Таблиця 1.9.

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ “Заммлер Україна” за  
2014-2018 роки діяльності**

| Показник                              | 31.12<br>2013 | 31.12<br>2014 | 31.12<br>2015 | 31.12<br>2016 | 31.12<br>2017 | 31.12<br>2018 | Абс. зм.<br>2017-2018 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|
|                                       |               |               |               |               |               |               |                       |
| Коефіцієнт фінансової автономії       | 0,12          | 0,15          | 0,16          | 0,22          | 0,16          | 0,14          | -0,01                 |
| Коефіцієнт фінансової залежності      | 0,88          | 0,85          | 0,84          | 0,78          | 0,84          | 0,86          | 0,01                  |
| Коефіцієнт фінансування               | 7,61          | 5,83          | 5,21          | 3,65          | 5,41          | 6,08          | 0,67                  |
| Коефіцієнт покриття боргу             | 0,13          | 0,17          | 0,19          | 0,27          | 0,18          | 0,16          | -0,02                 |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,12          | 0,12                  |

*Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ТОВ “Заммлер Україна” [Додаток А-Д].*

Коефіцієнт фінансової автономії вказує на частку активів компанії, яка належить власникам компанії (власний капітал) і знаходиться на рівні менше 15%, що є критично низьким показником. В свою чергу коефіцієнт фінансової залежності вказує на частку активів компанії, які профінансовані кредиторами (позиковий капітал). Цей показник становив 85% протягом усіх років діяльності. Такий рівень позикового капіталу в структурі пасивів підприємства обумовлений специфікою діяльності компанії та значним обсягом отриманої фінансової допомоги від пов'язаних осіб. Коефіцієнт фінансування ілюструє структуру джерел фінансування активів компанії. Отже на початок 2014 року на кожен гривню власного капіталу припадало 7,6 гривень позикового капіталу. До кінця 2018 року ситуація дещо покращилась: на кожен гривню власного капіталу припадало 6 грн позикового. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань вказує на відсутність довгострокової заборгованості протягом 2014-2017 років. У 2018 році компанія отримала довгостроковий кредит на суму 1,5 млн грн.

Враховуючи вищевикладене, ТОВ «Заммлер Україна» необхідно списати зобов'язання перед пов'язаними особами на прибуток, таким чином, нормалізувавши структуру капіталу.

## 1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Заммлер Україна» та оцінка її ефективності

Доходи підприємства формуються за рахунок надання різноманітних послуг з транспортування, логістики, складування в межах кордонів України та за їх межами. На кінець 2018 року компанія ТОВ «Заммлер Україна» отримала майже 18 млн грн чистого доходу за рік за надання послуг в межах країни. Більш детально розглянемо, які є в компанії джерела формування доходів у табл. 1.10, залежно від видів господарської діяльності.

**Таблиця 1.10.**

### Джерела формування доходів ТОВ «Заммлер Україна» за видами діяльності, тис. грн

| Вид діяльності                  | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | Абс. зм.  | Темп. пр. |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
|                                 |          |          |          |          |          | 2017-2018 |           |
| Внутрішня економічна діяльність |          |          |          |          |          |           |           |
| Складська логістика             | 2423,59  | 1959,34  | 1971,55  | 1913,32  | 3908,32  | 1995,00   | 104,27    |
| Залізничні перевезення          | 681,64   | 1004,75  | 1058,79  | 1079,76  | 1127,34  | 47,58     | 4,41      |
| Автомобільні перевезення        | 4150,40  | 4196,51  | 5240,81  | 5368,23  | 10157,24 | 4789,01   | 89,21     |
| Фулфілмент                      | 0,00     | 181,39   | 591,68   | 997,93   | 2185,15  | 1187,22   | 118,97    |
| Супутні послуги                 | 318,10   | 274,18   | 264,70   | 65,98    | 69,79    | 3,81      | 5,78      |
| Усього ВЕД                      | 7573,73  | 7616,18  | 9127,53  | 9425,22  | 17447,84 | 8022,62   | 85,12     |
| Зовнішньоекономічна діяльність  |          |          |          |          |          |           |           |
| Авіаперевезення                 | 1113,47  | 1286,16  | 1644,83  | 1733,86  | 4762,26  | 3028,40   | 174,66    |
| Морські перевезення             | 2664,42  | 2550,42  | 4836,01  | 4164,04  | 8470,59  | 4306,55   | 103,42    |
| Автомобільні перевезення        | 2300,89  | 3308,13  | 5099,33  | 6803,55  | 12782,62 | 5979,07   | 87,88     |
| Залізничні перевезення          | 898,10   | 926,30   | 1369,60  | 1689,40  | 3458,71  | 1769,31   | 104,73    |
| Супутні послуги                 | 70,48    | 48,71    | 130,80   | 475,73   | 880,28   | 404,55    | 85,04     |
| Усього ЗЕД                      | 7047,36  | 8119,72  | 13080,57 | 14866,58 | 30354,46 | 15487,88  | 104,18    |
| Разом                           | 14621,10 | 15735,90 | 22208,10 | 24291,80 | 47802,30 | 23510,50  | 96,78     |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [24].*

Якщо проаналізувати структуру діяльності ТОВ «Заммлер Україна» в динаміці за 5 років (з 2014 по 2018), то можна зробити висновки, що головною характерною рисою діяльності компанії стала значна переорієнтація на зовнішню діяльність. Так, якщо в товарній структурі експорту п'ятирічної давнини доходи компанії формувались пропорційно як за рахунок внутрішніх, так і за рахунок зовнішніх перевезень, то вже на кінець 2018 звітного року відсоток доходів від

зовнішньої діяльності зріс до 63,5%, у порівнянні зі скороченням частки внутрішніх перевезень за 5 років із 52% до 36% відповідно.

Проте, в цілому доходи від внутрішньої діяльності за останні 5 років зросли більше, ніж у 2 рази — із 7,5 млн грн до 17,5 млн грн. У той час, як доходи від зовнішніх операцій зросли більше, ніж у 4 рази — із 7 млн грн до 30 млн грн. Надаючи міжнародні послуги, а саме перевезення морським, авіаційним, автомобільним та залізничним транспортом, компанія за звітними даними 2018 року отримала понад 30 млн грн за рік.

Часткове співвідношення між видами діяльності, що формують доходи компанії, розглянемо у табл. 1.11.

**Таблиця 1.11.**

**Джерела формування доходів ТОВ “Заммлер Україна” за видами діяльності, %**

| Вид діяльності                         | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | Абс. зм.<br>2017-2018 |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
| <b>Внутрішня економічна діяльність</b> |        |        |        |        |        |                       |
| Складська логістика                    | 32,00  | 25,73  | 21,60  | 20,30  | 22,40  | 2,10                  |
| Залізничні перевезення                 | 9,00   | 13,19  | 11,60  | 11,46  | 6,46   | -4,99                 |
| Автомобільні перевезення               | 54,80  | 55,10  | 57,42  | 56,96  | 58,21  | 1,26                  |
| Фулфімент                              | 0,00   | 2,38   | 6,48   | 10,59  | 12,52  | 1,94                  |
| Супутні послуги                        | 4,20   | 3,60   | 2,90   | 0,70   | 0,40   | -0,30                 |
| Усього ВЕД                             | 51,80  | 48,40  | 41,10  | 38,80  | 36,50  | -2,30                 |
| <b>Зовнішньоекономічна діяльність</b>  |        |        |        |        |        |                       |
| Авіаперевезення                        | 15,80  | 15,84  | 12,57  | 11,66  | 15,69  | 4,03                  |
| Морські перевезення                    | 37,81  | 31,41  | 36,97  | 28,01  | 27,91  | -0,10                 |
| Автомобільні перевезення               | 32,65  | 40,74  | 38,98  | 45,76  | 42,11  | -3,65                 |
| Залізничні перевезення                 | 12,74  | 11,41  | 10,47  | 11,36  | 11,39  | 0,03                  |
| Супутні послуги                        | 1,00   | 0,60   | 1,00   | 3,20   | 2,90   | -0,30                 |
| Усього ЗЕД                             | 48,20  | 51,60  | 58,90  | 61,20  | 63,50  | 2,30                  |
| Разом                                  | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00                  |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [24].*

Якщо проаналізувати діяльність компанії в межах України, то основним видом діяльності, який протягом останніх п'яти років мав найбільшу і відносно сталу частку в доходах компанії, було надання послуг в частині автомобільних регіональних перевезень.

Близько 20% доходів формується за рахунок складської логістики, причому частка саме складських операцій в структурі доходів компанії дещо скоротилась (на 10%) в порівнянні з 2014 роком.

У 2015 році було запроваджено послуги з фулфілменту, котрі набирають все більшої популярності з розвитком інтернет-торгівлі та електронної комерції.

Більш детально відсоткове співвідношення джерел формування доходів компанії зображене на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Структура формування доходів ТОВ “Заммлер Україна” за видами діяльності у 2018 році, %**

*Джерело: складено автором на базі внутрішньої інформації компанії [24].*

Послуги з фулфілменту набирають оборотів та на сьогоднішній день займають одне з провідних місць у формуванні доходів компанії. Так, якщо у 2015 році, на момент запровадження послуг з фулфілменту, його частка в структурі доходів становила всього 2,5%, то у 2018 році за рахунок фулфілменту підприємство отримало понад 2 млн грн, або 13% від загальної кількості доходів, сформованих від внутрішньої діяльності в цілому.

В частині міжнародної діяльності провідне місце у формуванні доходів також займають автомобільні перевезення (42%), другу сходинку посідають морські перевезення (28%), третю — авіаперевезення (16%).

При цьому масова частка морських перевезень в частині доходів від міжнародної діяльності скоротилась на 10% за останні 5 років діяльності.

Щодо залізничних перевезень, в контексті регіональних перевезень, формування доходу залишається на рівні 1 млн грн за останні 4 роки діяльності, проте в рамках міжнародних перевезень, дохід від послуги з перевезення залізничним транспортом збільшився до 3,5 млн грн.

Хоча структура доходів компанії доволі розгалужена, проте є 3 основні напрямки діяльності, які зосереджують понад 70% генерування доходу підприємства. ТОВ “Заммлер Україна” варто диверсифікувати свою діяльність до стандартних 20%. Крок до диверсифікації було зроблено із запровадженням послуги фулфілменту.

Розглянемо географічну структуру зовнішньої економічної діяльності підприємства в табл. 1. 12.

**Таблиця 1.12.**

**Динаміка Географічної структури зовнішньоекономічної діяльності  
ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки діяльності**

| Регіон                                                             | 2014    | 2015    | 2016     | 2017     | 2018     | Абс. зм.<br>2017-2018 |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Географічна структура зовнішньої економічної діяльності, тис. грн. |         |         |          |          |          |                       |
| Європа                                                             | 2184,68 | 3101,73 | 4761,33  | 5619,57  | 10472,29 | 4852,72               |
| Азія                                                               | 3382,74 | 3791,91 | 6213,27  | 6853,49  | 13386,32 | 6532,82               |
| Південна Америка                                                   | 845,68  | 657,70  | 876,40   | 1055,53  | 2185,52  | 1129,99               |
| Північна Америка                                                   | 479,22  | 397,87  | 941,80   | 951,46   | 2792,61  | 1841,15               |
| Інші                                                               | 155,04  | 170,51  | 287,77   | 386,53   | 1517,72  | 1131,19               |
| Усього ЗЕД                                                         | 7047,37 | 8119,72 | 13080,57 | 14866,58 | 30354,46 | 15487,88              |
| Географічна структура зовнішньої економічної діяльності, %         |         |         |          |          |          |                       |
| Європа                                                             | 31,00   | 38,20   | 36,40    | 37,80    | 34,50    | -3,30                 |
| Азія                                                               | 48,00   | 46,70   | 47,50    | 46,10    | 44,10    | -2,00                 |
| Південна Америка                                                   | 12,00   | 8,10    | 6,70     | 7,10     | 7,20     | 0,10                  |
| Північна Америка                                                   | 6,80    | 4,90    | 7,20     | 6,40     | 9,20     | 2,80                  |
| Інші                                                               | 2,20    | 2,10    | 2,20     | 2,60     | 5,00     | 2,40                  |
| Усього ЗЕД                                                         | 100,00  | 100,00  | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 0,00                  |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [4].*

Щодо географічної структури, основними регіонами-партнерами компанії є Азія (44%) та Європа (35%). Основні країни, з яких та в які здійснюються

доставки — це Китай, Корея та Індія. Для Європи основними напрямками є Польща, Німеччина, Італія та Франція.

Перевозять побутову техніку, продукти харчування, одяг, хімічні засоби та складні комплектуючі механізми для важкої техніки (ліфти, крани, тощо).

Ефективність здійснення компанією перевезень за останні 5 років проаналізуємо в табл. 1.13.

**Таблиця 1.13.**

**Аналіз ефективності здійснення перевезень ТОВ “Заммлер Україна” за 2014-2018 роки діяльності**

| Вид діяльності              | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | Абс. зм.<br>2017-2018 |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Сукупні доходи, тис. грн.   |          |          |          |          |          |                       |
| Залізничні перевезення      | 681,64   | 1004,75  | 1058,79  | 1079,76  | 1127,34  | 47,58                 |
| Автомобільні перевезення    | 4150,40  | 4196,51  | 5240,81  | 5368,23  | 10157,24 | 4789,01               |
| Усього ВЕД                  | 4832,04  | 5201,26  | 6299,60  | 6447,99  | 11284,58 | 4836,59               |
| Авіаперевезення             | 1113,47  | 1286,16  | 1644,83  | 1733,86  | 4762,26  | 3028,40               |
| Морські перевезення         | 2664,42  | 2550,42  | 4836,01  | 4164,04  | 8470,59  | 4306,55               |
| Автомобільні перевезення    | 2300,89  | 3308,13  | 5099,33  | 6803,55  | 12782,62 | 5979,07               |
| Залізничні перевезення      | 898,10   | 926,30   | 1369,60  | 1689,40  | 3458,71  | 1769,31               |
| Усього ЗЕД                  | 6976,88  | 8071,01  | 12949,77 | 14390,85 | 29474,18 | 15083,33              |
| Разом                       | 11808,93 | 13272,27 | 19249,37 | 20838,84 | 40758,76 | 19919,92              |
| Сукупні витрати, тис. грн.  |          |          |          |          |          |                       |
| Залізничні перевезення      | 661,10   | 967,10   | 1028,40  | 1038,70  | 1086,30  | 47,60                 |
| Автомобільні перевезення    | 4020,60  | 4009,44  | 5007,80  | 5147,60  | 9757,10  | 4609,50               |
| Усього ВЕД                  | 4681,70  | 4976,54  | 6036,20  | 6186,30  | 10843,40 | 4657,10               |
| Авіаперевезення             | 1009,00  | 1145,10  | 1489,20  | 1544,80  | 4268,70  | 2723,90               |
| Морські перевезення         | 2586,00  | 2498,70  | 4659,50  | 4012,50  | 8070,59  | 4058,09               |
| Автомобільні перевезення    | 2194,10  | 3165,40  | 4899,90  | 6398,60  | 12023,62 | 5625,02               |
| Залізничні перевезення      | 859,40   | 892,60   | 1329,60  | 1639,70  | 3358,71  | 1719,01               |
| Усього ЗЕД                  | 6648,50  | 7701,80  | 12378,20 | 13595,60 | 27721,63 | 14126,03              |
| Разом                       | 11330,20 | 12678,34 | 18414,40 | 19781,90 | 38565,03 | 18783,13              |
| Ефективність діяльності, %. |          |          |          |          |          |                       |
| Залізничні перевезення      | 3,11     | 3,89     | 2,96     | 3,95     | 3,78     | -0,18                 |
| Автомобільні перевезення    | 3,23     | 4,67     | 4,65     | 4,29     | 4,10     | -0,19                 |
| Усього ВЕД                  | 3,21     | 4,52     | 4,36     | 4,23     | 4,07     | -0,16                 |
| Авіаперевезення             | 10,35    | 12,32    | 10,45    | 12,24    | 11,56    | -0,68                 |
| Морські перевезення         | 3,03     | 2,07     | 3,79     | 3,78     | 4,96     | 1,18                  |
| Автомобільні перевезення    | 4,87     | 4,51     | 4,07     | 6,33     | 6,31     | -0,02                 |
| Залізничні перевезення      | 4,50     | 3,78     | 3,01     | 3,03     | 2,98     | -0,05                 |
| Усього ЗЕД                  | 4,94     | 4,79     | 4,62     | 5,85     | 6,32     | 0,47                  |
| Разом                       | 4,23     | 4,68     | 4,53     | 5,34     | 5,69     | 0,35                  |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [4,24].*

Якщо говорити про показники результативності діяльності компанії в частині здійснення перевезень, то найбільш ефективними на сьогоднішній день є авіаційні перевезення з рентабельністю в майже 12%. Міжнародні автомобільні перевезення є більш рентабельними в порівнянні з регіональними і становлять 6% проти 4%. Залізничні ж перевезення більш вигідні в межах кордонів України і становлять 4% проти 3% міжнародних залізничних перевезень. Маржинальність міжнародних морських перевезень становить 5%. Таким чином компанії слід особливу увагу звернути саме на виконання заявок з міжнародних перевезень авіаційним та автомобільним транспортом, оскільки такі перевезення є найбільш результативними та вигідними.

Щоб зрозуміти, наскільки рентабельною є зовнішньоекономічна та внутрішня діяльність, здійснимо аналіз у табл. 1.14.

**Таблиця 1.14.**

**Аналіз рентабельності зовнішньоекономічної та внутрішньої діяльності  
ТОВ “Заммлер Україна”**

| Показник                              | 2014    | 2015    | 2016     | 2017     | 2018     | Абс. зм.<br>2017-2018 |
|---------------------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|-----------------------|
| <b>Внутрішня діяльність</b>           |         |         |          |          |          |                       |
| Сукупні доходи, тис. грн              | 4832,04 | 5201,26 | 6299,60  | 6447,99  | 11284,58 | 4836,59               |
| Сукупні витрати, тис. грн             | 4681,70 | 4976,54 | 6036,20  | 6186,30  | 10843,40 | 4657,10               |
| Податок на пр., тис. грн              | 27,06   | 40,45   | 47,41    | 47,10    | 79,41    | 32,31                 |
| Чистий прибуток, тис. грн             | 123,28  | 184,27  | 215,99   | 214,59   | 361,77   | 147,18                |
| Рентабельність, %                     | 2,55    | 3,54    | 3,43     | 3,33     | 3,21     | -0,12                 |
| <b>Зовнішньоекономічна діяльність</b> |         |         |          |          |          |                       |
| Сукупні доходи, тис. грн              | 6976,88 | 8071,01 | 12949,77 | 14390,85 | 29474,18 | 15083,33              |
| Сукупні витрати, тис. грн             | 6648,50 | 7701,80 | 12378,20 | 13595,60 | 27721,63 | 14126,03              |
| Податок на пр., тис. грн              | 59,11   | 66,46   | 102,88   | 143,15   | 315,46   | 172,31                |
| Чистий прибуток, тис. грн             | 269,27  | 302,75  | 468,69   | 652,11   | 1437,10  | 784,99                |
| Рентабельність, %                     | 3,86    | 3,75    | 3,62     | 4,53     | 4,88     | 0,34                  |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [21,23].*

Таким чином, рентабельність зовнішньоекономічної діяльності дещо вища, тому підприємству слід збільшувати обсяги такої діяльності та приділяти увагу дослідженням щодо збільшення рентабельності як зовнішньоекономічної діяльності так і внутрішньої діяльності.

### **1.3. Характеристика управлінської звітності в сфері зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “Заммлер Україна”**

Управлінська звітність у сфері зовнішньоекономічної діяльності – це основа проведення управлінського аналізу діяльності та найважливіший елемент управлінського обліку у сфері ЗЕД. На її основі можна дати загальну оцінку результатів діяльності центрів відповідальності, зробити висновок про ступінь досягнення ними мети, що була поставлена, та про правильність оперативних коригувальних рішень.

Формування системи управлінської звітності повинне з’явитися вже на етапі формування ідеї бізнесу. Метою складання управлінської звітності в ЗЕД є задоволення інформаційних потреб адміністративно-управлінського персоналу шляхом поєднання вартісних та кількісних показників, які дають змогу оцінювати та контролювати, прогнозувати та планувати діяльність центрів відповідальності або окремі напрями їхньої діяльності.

Зазначена мета зумовлює періодичність та формати управлінської звітності. Точність та обсяг наведених даних залежать від організаційно-технологічних та економічно-господарських особливостей, які властиві господарюючому суб’єкту. У зв’язку із цим розроблення форматів внутрішньої звітності про результати функціонування у ринкових умовах для отримання максимального прибутку та утримання позицій на ринку є головним завданням підприємства.

Під час формування системи управлінської звітності в ЗЕД потрібно: визначити форму, термін подання звітності та відповідальних за його складання; скласти схему формування управлінських звітів; визначити власників вихідної

інформації; визначити відповідального координатора; визначити користувачів інформації та форму, в якій вона буде їм надаватися.

Під формою управлінської звітності можна розуміти систему облікових і розрахункових показників, що характеризує стан елемента внутрішньої звітності, яка представлена в певному форматі відповідно до внутрішніх регламентів діяльності конкретного підприємства.

Під час розроблення системи внутрішніх регламентів управлінської звітності в сфері зовнішньоекономічної діяльності доцільно докладно описати предмет облікових операцій, нестандартні ситуації, навести конкретні приклади, адже чим детальніше описується обліковий процес, тим менше виникає проблемних ситуацій у процесі функціонування системи облікового забезпечення прийняття рішення.

Важливим є вибір періоду часу. Це може бути рік, квартал, місяць, тиждень, день і навіть година, адже чим більше періодів, тим більше можливостей для управління та прийняття рішень.

Ще один вид показників, що знаходить своє відображення в управлінській звітності – нефінансові показники. Це, наприклад, кількість клієнтів, що здійснили оплату, або чисельність заявок, показники трафіку та його структура, тощо. Так, такі показники не мають фінансової оцінки, однак генерують грошовий потік.

«Заммлер GROUP» — міжнародна група логістичних компаній, український 3PL-оператор, що надає послуги в сфері автомобільних, морських і авіап перевезень, митно-брокерського оформлення, а також складські послуги. До групи компаній входить 5 підприємств, представлених 12 офісами. Представництва «Заммлер GROUP» знаходяться в Україні, Польщі та Китаї.

ТОВ «Заммлер Україна», як центр «Заммлер GROUP» відноситься до МСБ (малого та середнього бізнесу) і у зв'язку зі специфікою діяльності, а саме надання логістичних послуг резидентам та нерезидентам, широко використовує управлінську звітність при здійсненні господарської діяльності.

Зокрема, підприємство формує управлінську звітність за трьома блоками: управлінська звітність про фінансове становище, результати діяльності та зміни фінансового становища підприємства; управлінська звітність за ключовими показниками діяльності; управлінська звітність про формування та виконання середньострокових та довгострокових планів.

Приклад річного плану компанії, що використовується при здійсненні перевезень автомобільним транспортом до Польщі, представлено в табл. 1.15.

**Таблиця 1.15.**

**Управлінська звітність ТОВ “Заммлер Україна” у формі річного плану  
при здійсненні міжнародних перевезень автомобільним транспортом до  
Польщі за 2018 рік**

| Період                              | План, тис. грн. | Факт, тис. грн. | Рівень виконання, % |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| <b>Перевезення збірних вантажів</b> |                 |                 |                     |
| 1 квартал                           | 75              | 112,4           | 149,87              |
| 2 квартал                           | 75              | 61,8            | 82,40               |
| 3 квартал                           | 75              | 64,7            | 86,27               |
| 4 квартал                           | 75              | 71,8            | 95,73               |
| Разом збірних вантажів              | 300             | 310,7           | 103,57              |
| <b>Перевезення повних вантажів</b>  |                 |                 |                     |
| 1 квартал                           | 100             | 104,2           | 104,20              |
| 2 квартал                           | 100             | 93,5            | 93,50               |
| 3 квартал                           | 100             | 84,9            | 84,90               |
| 4 квартал                           | 100             | 115             | 115,00              |
| Разом повних вантажів               | 400             | 397,6           | 99,40               |
| <b>Супутні послуги</b>              |                 |                 |                     |
| 1 квартал                           | 25              | 45,86           | 183,44              |
| 2 квартал                           | 25              | 14,1            | 56,40               |
| 3 квартал                           | 25              | 23,9            | 95,60               |
| 4 квартал                           | 25              | 28,1            | 112,40              |
| Разом супутніх послуг               | 100             | 111,96          | 111,96              |

*Джерело: складено автором на базі внутрішньої інформації компанії [16, 22].*

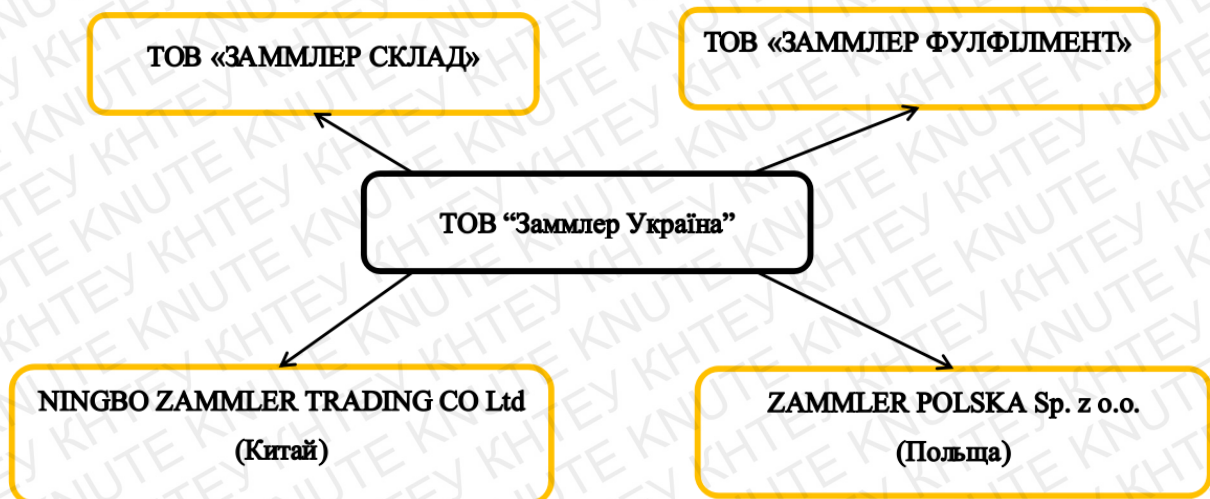
За своїм функціональним наповненням система внутрішньої звітності повинна охоплювати такі сфери системи управління організації, забезпечуючи тим самим повноту інформації для здійснення зовнішньоекономічних операцій: управління маркетингом, управління виробництвом, управління реалізацією та

збутом, управління інноваціями, управління персоналом, управління витратами, управління якістю, управління матеріально-технічним забезпеченням.

В даному випадку завданням внутрішнього аудиту виступає підтвердження достовірності показників внутрішньої звітності з акцентом на ефективність і продуктивність і в основному стосується перспектив зовнішньоекономічної діяльності організації та її структурних підрозділів. Наприклад, яка ефективність рекламної кампанії нового або вдосконаленого продукту [13].

Загалом система управлінської звітності в ЗЕД використовується для: оцінки фактичного виконання запланованих показників діяльності; продуктивності роботи окремих центрів відповідальності; підготовки інформаційних масивів, необхідних для прийняття управлінських рішень; налагодження комунікативних відносин у межах підприємства.

Оскільки специфіка діяльності групи компаній Zammler передбачає централізацію управлінського персоналу, управлінська звітність подається до головного офісу ТОВ «Заммлер Україна», що представлено на рис.1.2.



**Рис. 1.2. Схема руху запитів управлінської звітності у межах групи компаній Zammler**

*Джерело: складено автором на базі внутрішньої інформації компанії [7].*

За змістом інформації управлінська звітність в ЗЕД поділяється на комплексну, тематичну та аналітичну.

Комплексна управлінська звітність надається, як правило, за місяць або інший звітний період (квартал, шість місяців) та містить інформацію про виконання планів і використання ресурсів за період, про доходи та витрати за центрами відповідальності, про виконання бюджету витрат, рентабельності, рух грошових коштів та інших показників для загальної оцінки і контролю.

Тематична управлінська звітність подається у разі виявлення відхилень за основними показниками діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, наприклад обсяг реалізації, витрати на виробництві, недопоставка за угодою тощо.

Аналітична управлінська звітність формується лише за запитами керівників і містить інформацію, що розкриває причини і наслідки результатів господарювання за окремими ділянками [3].

ТОВ “Заммлер Україна” формує управлінську звітність в ЗЕД у довільному порядку і використовує її для вивчення показників у ретроспективі, аналізує інформацію щодо діяльності підприємства та формує план на майбутній період діяльності.

Здебільшого така звітність складається за допомогою програмного забезпечення (Microsoft Exel), де дані обліковуються в таблицях для зручності перегляду та аналізу показників, наприклад рівень продажу послуг з перевезення морським транспортом, рівень завантаженості транспортних засобів, тощо.

ТОВ «Заммлер Україна» використовує управлінську звітність для довгострокового та короткострокового планування (1-3 місяці, рік), після чого в обов'язковому порядку звіряє планові і фактичні показники, та вносить необхідні корективи, що видно за даними табл. 1.15.

Для підвищення дієвості внутрішнього аудиту необхідно використовувати оперативну звітність, яка подається щодня, щотижня і фіксує факти господарського життя по функціональним підрозділам. Проте слід мати на увазі, що вона має обмежений перелік показників, що не дозволяють збалансовано судити про діяльність організації [17].

Проміжна (місячна, квартальна) звітність компанії Заммлер включає численні звіти по різних видах діяльності організації в ЗЕД, містить деталізовану і збалансовану інформацію.

Управлінська звітність ТОВ “Заммлер Україна” у сфері зовнішньоекономічної діяльності носить аналітичний характер та опрацьовується у головному офісі, відповідно до організаційної структури (Див. Додаток Е).

Рівень виконання контрактів та обробки заявок представлений у табл. 1.16.

**Таблиця 1.16.**

**Аналіз виконання контрактів ТОВ “Заммлер Україна за 2018 рік діяльності**

| Вид перевезень                 | Кількість заявок на перевезення, штук | Укладені контракти, штук | Виконані контракти, штук | Рівень прийняття заявок, % | Рівень виконання контрактів, % |
|--------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| <b>Міжнародні перевезення</b>  | <b>6220</b>                           | <b>5313</b>              | <b>5126</b>              | <b>85,42</b>               | <b>96,48</b>                   |
| Залізничний транспорт          | 142                                   | 139                      | 138                      | 97,89                      | 99,28                          |
| Авіаційний транспорт           | 1494                                  | 1023                     | 987                      | 68,47                      | 96,48                          |
| Морський транспорт             | 1671                                  | 1587                     | 1475                     | 94,97                      | 92,94                          |
| Автомобільний транспорт        | 2913                                  | 2564                     | 2526                     | 88,02                      | 98,52                          |
| <b>Регіональні перевезення</b> | <b>2888</b>                           | <b>2557</b>              | <b>2411</b>              | <b>88,54</b>               | <b>94,29</b>                   |
| Залізничні перевезення         | 105                                   | 101                      | 99                       | 96,19                      | 98,02                          |
| Автомобільні перевезення       | 2783                                  | 2456                     | 2312                     | 88,25                      | 94,14                          |
| <b>Разом</b>                   | <b>9108</b>                           | <b>7870</b>              | <b>7537</b>              | <b>86,41</b>               | <b>95,77</b>                   |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [11].*

За наведеними даними можна також проаналізувати співвідношення прийнятих заявок, що надходять до компанії, та рівень виконання контрактів.

Аналізуючи роботу з клієнтами компанії ТОВ «Заммлер Україна» за 2018 рік, можна зробити наступні висновки.

1. Регіональні перевезення: До компанії надійшло 105 заявок на перевезення вантажу залізницею. 96% з них було прийнято в роботу та укладено 101 договір транспортування товару. 99 з них було виконано. Щодо автомобільного транспорту надійшло 2783 заявки, проте було прийнято в роботу і укладено договори лише по 2456 (88%) з них.

2. Міжнародні перевезення: Залізничний транспорт тут “найспокійніший”: надійшло 142 заявки, при цьому рівень прийняття заявок складає 98%, а рівень виконання контрактів — 99%. Морським транспортом транспортується 95% заявок. При цьому виконується 93% контрактів від кількості укладених. Найбільша кількість заявок поступила на перевезення автомобільним транспортом (2913), проте укладено договори лише по 2564 з них, рівень виконання контрактів становить 99%. Авіаційний транспорт найбільш складний в частині опрацювання заявок, оскільки для багатьох клієнтів важливі терміни доставки, таким чином заявки лишаються актуальними лише декілька днів. Таким чином рівень прийняття заявок складає 69%, а рівень виконання контрактів 97%.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що ТОВ “Заммлер Україна” виконує укладені договори з частотою понад 95%, проте з поступаючої кількості заявок лише 86% завершують свій шлях підписанням договору.

Відмова від клієнтів, як видно з рис. 1.3, надходить через непогодження умов перевезення, сама компанія надає відмову вкрай рідко (через короткі строки виконання потенційного договору, коли потужності підприємства вкрай завантажені).

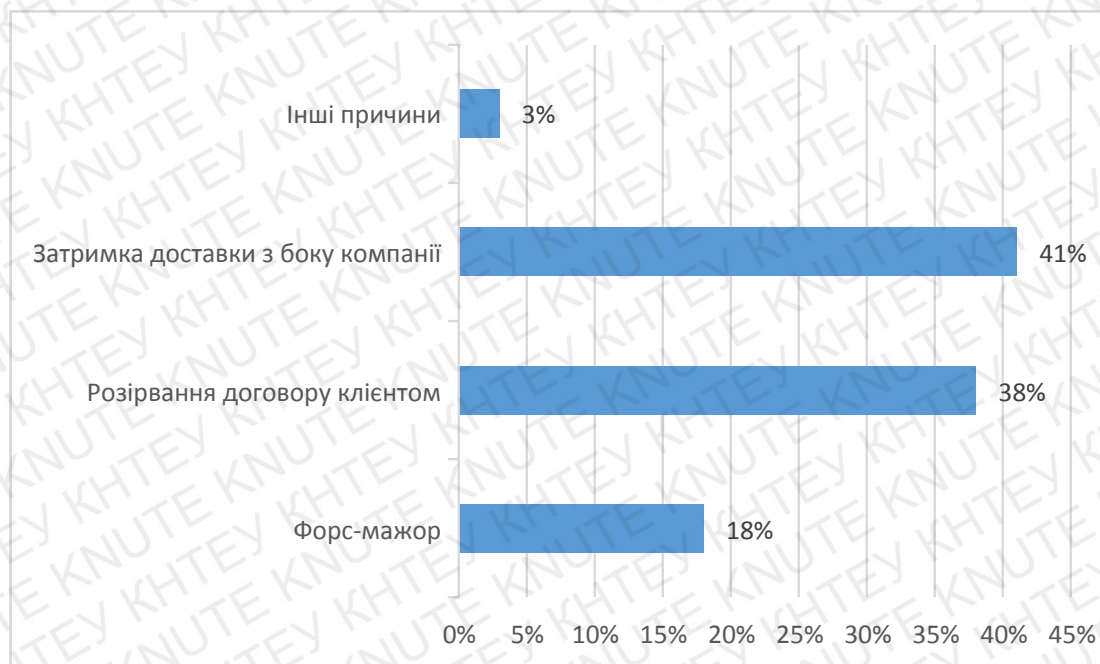


**Рис. 1.3. Аналіз причини відхилення заявок ТОВ “Заммлер Україна” за 2018 рік діяльності**

*Джерело: складено автором на базі внутрішньої інформації компанії [8].*

Заявку відхиляють через неактуальність найчастіше при перевезеннях авіаційним транспортом, оскільки для багатьох клієнтів вкрай важливо здійснити перевезення вантажу в найближчі дні, компанія ж може здійснити відправлення на 1-2 дні пізніше. До інших причин найчастіше відносять відсутність відповіді від клієнта та помилки в заявці.

За 2018 рік діяльності компанія в цілому не виконала 333 контракти, аналіз причин невиконання представлений на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Аналіз причини невиконання контрактів ТОВ “Заммлер Україна” за 2018 рік діяльності**

*Джерело: складено автором на базі внутрішньої інформації компанії [8].*

Затримка з боку компанії відбувається у зв'язку з високим навантаженням транспортних засобів та потужностей підприємства і відбувається не з вини компанії, а з вини третьої сторони, оскільки компанія Заммлер здебільшого орендує транспортні засоби. Розірвання договору клієнтом, здебільшого, відбувається на початкових етапах і не несе додаткових витрат для кожної зі сторін.

Якщо говорити про середню вартість контракту, то вона приблизно наступна:

1. Для міжнародних перевезень — 5921 грн, в тому числі: залізничний транспорт 25063 грн, авіаційний транспорт 4824 грн, морський транспорт 5742,77 грн, автомобільний транспорт 5060 грн.

2. Для регіональних перевезень, середня вартість договору дещо вища — 7236 грн, в тому числі: для автомобільного транспорту 4393 грн, для залізничного транспорту 11327,27 грн.

Низька середня вартість контракту на міжнародні перевезення, в порівнянні з регіональними обумовлена великою кількістю договорів від дрібних клієнтів на незначні суми, а саме доставки морським транспортом з Китаю та США, доставки авіаційним транспортом з Китаю та доставки автомобільним транспортом з Польщі. Додатково, середня вартість контракту при міжнародних автомобільних перевезеннях перевищує середню вартість контракту при регіональних автомобільних перевезеннях, що свідчить про необхідність в акцентуванні уваги на укладанні договорів з міжнародних автомобільних перевезень.

Таким чином на підприємстві присутня проблема з прийняття та обробки заявок від клієнтів щодо надання послуг з перевезення як міжнародного характеру так і регіонального, що зумовлює необхідність в пошуку шляхів покращення процедури застосування управлінської звітності в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

ТОВ «Заммлер Україна» одне з п'яти підприємств, що належать до групи Zammler. Компанія Заммлер надає послуги логістичного характеру на території України та за її межами, починаючи з 2007 року. В процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, ТОВ «Заммлер Україна» широко використовує управлінську звітність та забезпечує відповідний рівень організації праці на підприємстві. Така управлінська звітність складається для дослідження та аналізу показників діяльності в різних аспектах, зокрема: містить інформацію про виконання планів і використання ресурсів за окремий період. Формування такої

звітності в частині планування діяльності підприємства використовується лише у середньостроковій та довгостроковій перспективі, що залишає потенціал для дослідження формування управлінської звітності в короткостроковому плануванні при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Структура активів компанії відображає перевагу оборотних активів (65%) над необоротними активами (35%) за 2018 рік, в цей же період структура пасивів виглядає ще більш нерівномірно: 86% позикового капіталу проти 14% власного, що свідчить про значні обсяги фінансової допомоги від пов'язаних осіб. Попри такий фінансовий стан, компанія збільшила суму активів до рівня в 74 млн грн на кінець 2018 року. Доходи компанії постійно зростають, що вказує на висхідну тенденцію, за 2018 рік ТОВ “Заммлер Україна” спромоглося згенерувати майже 48 млн грн та отримати майже 3 млн грн чистого прибутку.

У зв'язку із великою часткою позикових коштів у структурі пасивів підприємства, ситуація з ліквідністю незадовільна, а саме: коефіцієнт загальної ліквідності станом на кінець 2018 року становить 0,78 при цьому коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться на рівні 0,06.

Чиста рентабельність зросла з 3% за 2014 рік діяльності до 6% у 2018 році. Проте в порівнянні із 2017 роком, чиста рентабельність скоротилась на 2 процентні пункти. Операційна рентабельність підприємства знаходиться на рівні 8 % при цьому валова рентабельність становить 97 %, оскільки специфікою діяльності передбачена велика частка операційних витрат та операційних доходів. Коефіцієнт оборотності активів відносно стабільний та становить близько 0,6 за виключенням збільшення у 2016 році до рівня 0,8 і у 2018 році до рівня 0,78 відповідно.

ТОВ “Заммлер Україна” необхідно нормалізувати структуру капіталу, списавши частину зобов'язань перед пов'язаними особами та почати використовувати особливості фінансового левереджу.

На кінець 2018 року ЗЕД підприємства переважає (64%) над внутрішньою діяльністю (36%). Відбулась значна переорієнтація на зовнішньоекономічну діяльність. Основними регіонами-партнерами є Азія та Європа. Структура

доходів компанії доволі розгалужена, проте є 3 основні напрямки діяльності, які зосереджують понад 70% генерування доходу підприємства. Крок до диверсифікації було зроблено із запровадженням послуги фулфілменту.

При здійсненні операційної діяльності ТОВ “Заммлер Україна” обробляє заявки від клієнтів на послуги. Після опрацювання таких звернень та узгодження умов надання послуг з клієнтом, підписується відповідна угода. В процесі обробки таких заявок спостерігається низький рівень прийняття в роботу заявок компанією, проте рівень виконання контрактів на високому рівні.

## РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

### 2.1. Формування пропозицій щодо удосконалення використання управлінської звітності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

З огляду на ситуацію, що склалась на підприємстві, задля покращення ефективності діяльності в ЗЕД, варто застосовувати також управлінську звітність в частині планування діяльності в короткострокових періодах.

Нижче, у табл. 2.1, пропонується план транспортування збірних вантажів до Польщі за допомогою автомобільного транспорту.

**Таблиця 2.1.**

#### Запропонований план міжнародних перевезень збірних вантажів автомобільним транспортом до Польщі за 2019 рік

| Період                       | План, тис. грн. | Факт, тис. грн. | Рівень виконання, % |
|------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| Перевезення збірних вантажів |                 |                 |                     |
| 1 квартал                    | 120             | 109             | 90,83               |
| Січень                       | 40              | 38              | 95,00               |
| Лютий                        | 40              | 49              | 122,50              |
| Березень                     | 40              | 22              | 55,00               |
| 2 квартал                    | 90              | 79              | 87,78               |
| Квітень                      | 30              | 26              | 86,67               |
| Травень                      | 30              | 21              | 70,00               |
| Червень                      | 30              | 32              | 106,67              |
| 3 квартал                    | 90              | 90              | 100,00              |
| Липень                       | 30              | 34              | 113,33              |
| Серпень                      | 30              | 27              | 90,00               |
| Вересень                     | 30              | 29              | 96,67               |
| 4 квартал                    | 100             | 97              | 97,00               |
| Жовтень                      | 33              | 31              | 93,94               |
| Листопад                     | 33              | 32              | 96,97               |
| Грудень                      | 33              | 34              | 103,03              |
| Разом збірних вантажів       | 400             | 375             | 93,75               |

*Джерело: складено автором на базі внутрішньої інформації компанії [1,20].*

Так, зокрема, річний план щодо вантажних перевезень автомобільним транспортом до Польщі можна розбити по місяцях, що дасть змогу оперативно реагувати на ситуацію та приймати відповідні рішення керівництвом компанії. Так, зниження фактичного показника за конкретний місяць дасть змогу уникнути невиконання плану за квартал за окремим видом діяльності, наприклад, перевезень збірних вантажів.

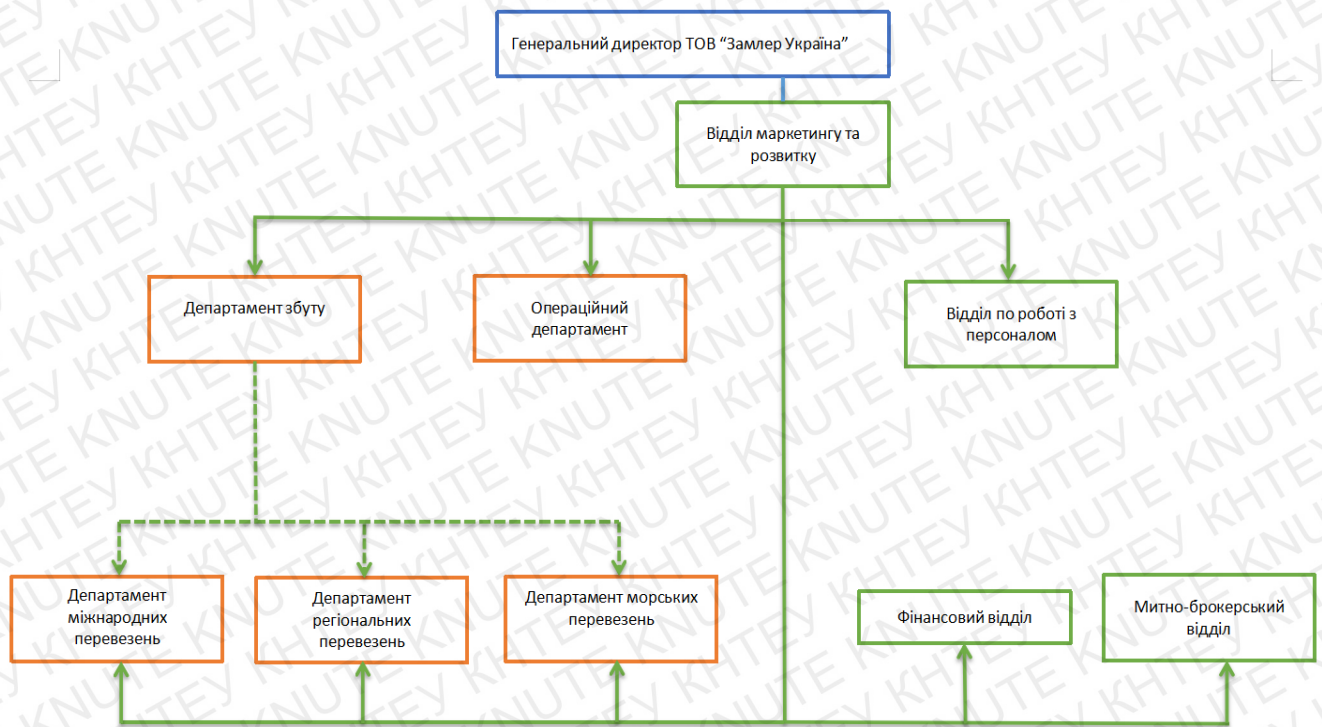
Таким чином, при перевищенні планового показника (Лютий) управлінський персонал матиме змогу проаналізувати чинники та причини такого результату та вчинити необхідні дії, аби закріпити успіх. Додатково управлінський персонал матиме змогу оперативно реагувати на недовиконання плану (Березень) та вносити корективи в операційну діяльність підприємства. Використання управлінської звітності у формі короткострокового планування не обмежується видом діяльності або періодом, тому показники можна підлаштувати під окрему ситуацію.

Приклад руху управлінської звітності в межах компанії при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності представлений на рис. 2.1.

В результаті використання управлінської звітності в розрізі короткострокового планування, компанія Заммлер нормалізує загальний рівень виконання планів, що знайде відображення у зменшенні волатильності показників підприємства, зокрема і фінансових.

Додатково, такі зміни дозволять налагодити співпрацю між структурними підрозділами компанії, зробивши її ефективнішою та комфортнішою, зокрема в опрацюванні інформації з різних країн.

Варто відмітити, що такі короткострокові плани доцільно формувати виключно за запитом управлінського персоналу за відповідною схемою, що представлено на рис. 2.1. Запити для формування управлінської звітності зможуть формуватися не тільки від топ-менеджменту, а й від працівників департаменту збуту.



**Рис 2.1. Схема руху запитів управлінської звітності ТОВ “Заммлер Україна” при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності**

*Джерело: запропоновано автором на базі внутрішньої інформації компанії [2,9].*

В частині управління фінансами, доцільно також формувати відповідну управлінську звітність, а саме — розшифровки до статей балансу, таких, як “Дебіторська заборгованість” та “Кредиторська заборгованість” аби чітко контролювати контрагентів, кредиторів та позичальників, що представлена у табл. 2.2 нижче.

Важливо формувати таку звітність якомога частіше (щомісячно), аби вчасно реагувати на обсяг заборгованості контрагента або перед ним. Додатково така форма дає можливість контролювати рівень диверсифікації діяльності.

Оскільки внаслідок проведеного аналізу господарської діяльності компанії Заммлер була виявлена проблема із рівнем виконання заявок на транспортування від потенційних клієнтів, то для вирішення даної проблеми пропонується два альтернативних способи.

Таблиця 2.2.

**Запропонована управлінська звітність у формі розшифровок до  
фінансової звітності**

| <b>Контрагент</b>                  | <b>Обсяг, тис.грн.</b> | <b>Частка, %</b> |
|------------------------------------|------------------------|------------------|
| <b>Дебіторська заборгованість</b>  |                        |                  |
| ТОВ "Сільпо-фуд"                   | 1545,168               | 12               |
| ТОВ "Керхер"                       | 1802,696               | 14               |
| ТОВ "Делонгі Україна"              | 901,348                | 7                |
| ТОВ "Бош Україна"                  | 515,056                | 4                |
| ТОВ "Столичний ЦУМ"                | 257,528                | 2                |
| ТОВ "АДІДАС-Україна"               | 1158,876               | 9                |
| Huawei Technologies Co. Ltd.       | 1802,696               | 14               |
| Isuzu motors                       | 1030,112               | 8                |
| Інші                               | 3862,92                | 30               |
| <b>Разом</b>                       | <b>12876,4</b>         | <b>100</b>       |
| <b>Кредиторська заборгованість</b> |                        |                  |
| ТОВ "Чумак"                        | 577,157                | 7                |
| ТОВ "Ойшо"                         | 164,902                | 2                |
| ТОВ "Редмонд Україна"              | 412,255                | 5                |
| ТОВ "Шнайдер Електрик Україна"     | 1484,118               | 18               |
| ПП "Вітмарк"                       | 494,706                | 6                |
| ТОВ "Керрі Україна"                | 247,353                | 3                |
| ТОВ "Максус Україна"               | 371,0295               | 4,5              |
| ТОВ "ГОРЕНІС"                      | 494,706                | 6                |
| ТОВ "Кельтик"                      | 247,353                | 3                |
| ТОВ "ТБ КОНТІ"                     | 164,902                | 2                |
| ТОВ "Пума Україна"                 | 659,608                | 8                |
| Інші                               | 2927,0105              | 35,5             |
| <b>Разом</b>                       | <b>8245,1</b>          | <b>100</b>       |

*Джерело: запропоновано автором на базі внутрішньої інформації компанії  
[10,18,19].*

Варіанти вирішення проблеми із виконання заявок компанією Заммлер:

**1. Розширення штату працівників та збільшення потужностей**

Перший варіант вирішення існуючої проблеми — найняти додаткових співробітників та збільшити потужності компанії. Таким чином, підприємство зможе обробляти більшу кількість заявок на фізичному рівні, проте такі зміни несуть також і витрати — зокрема, на оплату праці співробітників та на облаштування робочих місць.

**2. Впровадження нової системи управлінської звітності**

Інший варіант — встановити систему управлінської звітності в частині опрацювання запитів з метою збільшення рівня прийняття заявок. Тут варто пам'ятати, що така система управлінської звітності має бути простою у використанні, простою у впровадженні та зрозумілою для всіх співробітників, котрі працюватимуть з нею. Відповідно, впровадження такої системи має бути дешевим.

Оскільки основною проблемою діяльності компанії є низький рівень опрацювання заявок, доцільно буде дослідити саме цей напрямок.

Компанія ТОВ «Заммлер Україна» співпрацює з різними видами клієнтів. І, залежно від послуг, що потребуються конкретним замовникам, компанія здійснює виконання наступних видів перевезень: регулярні перевезення для масштабних корпоративних клієнтів; нерегулярні перевезення для представників середнього бізнесу; одиничні замовлення від малого бізнесу; індивідуальні перевезення за замовленнями фізичних осіб.

В будь-якому випадку, хто б не звернувся до компанії, заявки від усіх клієнтів, що потрапляють до компанії проходять один і той самий шлях.

Заявка, сформована через форму онлайн-звернення на сайті компанії, отримана телефоном чи через запит на електронну скриньку компанії, потрапляє до департаменту збуту, на одного з 8 менеджерів з продажу де підтверджується співробітниками компанії. (організаційна структура ТОВ «Заммлер Україна» наведена у Додатку Е, станом на початок 2019 року).

Після чого, залежно від потреб та побажань клієнта, заявка направляється у відповідний відділ. Так, наприклад, замовлення на доставку побутової техніки до нового магазину у Білій Церкві зі складу у Києві потрапляє до відділу регіональних автомобільних перевезень. Заявка на доставку одягу з Китаю морським транспортом потрапляє у відділ морських перевезень. Безпосередньо у відділах, що відповідають за транспортування вантажу (відділ регіональних автомобільних перевезень, або відділ морських перевезень) заявки виконуються по мірі надходження. Таким чином при високому рівні навантаження та великому скупченні заявок, що надійшли в окремий підрозділ, виникає «вузьке місце».

Через виникнення подібної ситуації компанія фізично не може задовольнити всі заявки та виконати доставку за всіма запитами, отриманими від потенційних клієнтів. В окремих випадках клієнту відразу ж надходить відмова, якщо згідно його заявки в бажаний час відсутній вільний рухомий склад. Найчастіше представники компанії висувають клієнтам пропозицію щодо перенесення строків бажаного перевезення. В інших випадках, в разі підписання контракту на транспортування з клієнтом та виникненням значного скупчення заявок, що мають більш термінові вимоги щодо їх виконання, компанія буває фактично не здатна виконати зобов'язання за підписаним раніше контрактом.

З усіма новими клієнтами компанія працює за 100% передоплатою. З постійними клієнтами та партнерами в основному за індивідуальними домовленостями, а інколи, за необхідності — зі 100% післяплатою.

Алгоритм опрацювання усіх запитів від клієнтів стандартний і складається з наступних етапів:

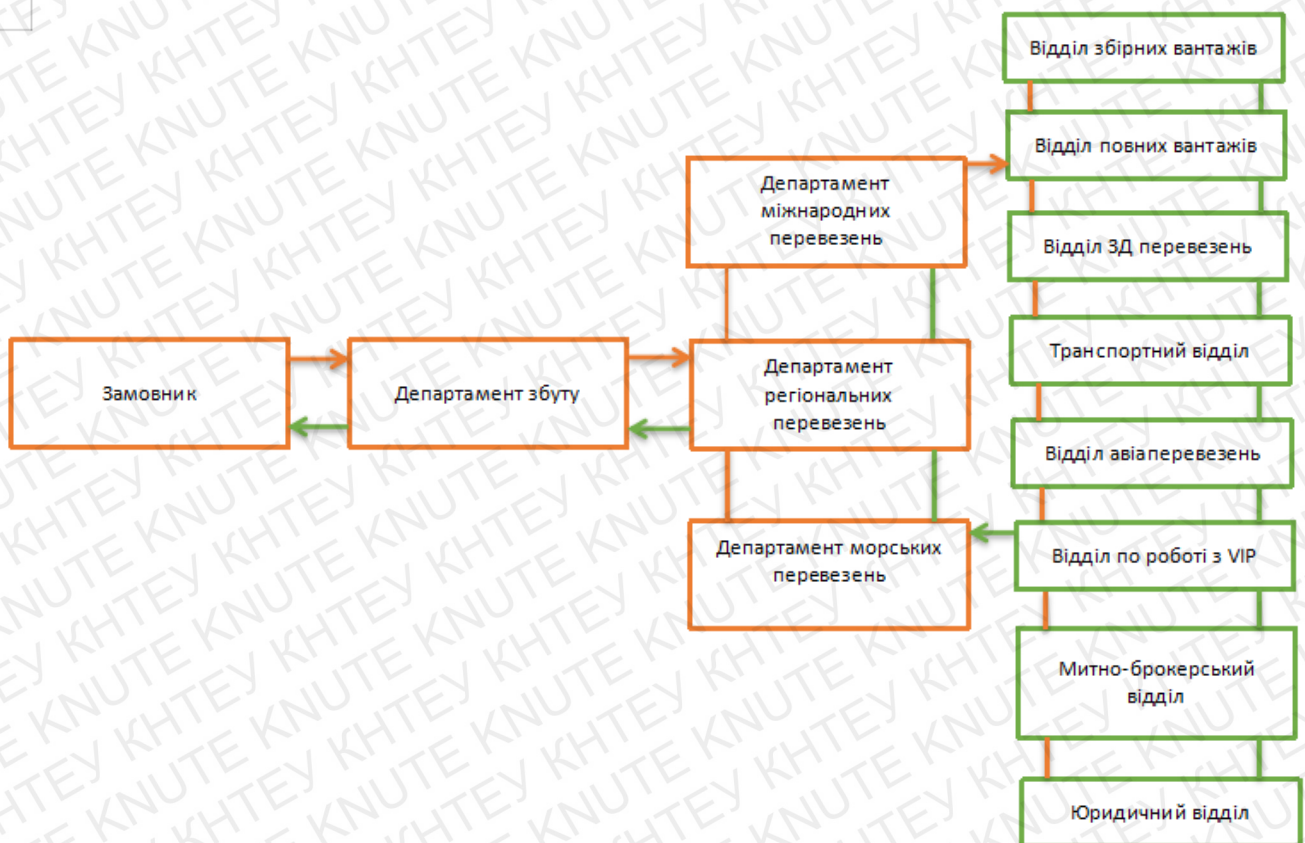
1. Звернення клієнта до компанії.
2. Формування заявки та подання її у відповідний структурний підрозділ.
  1. Прийняття заявки структурним підрозділом в роботу.
  2. Розробка плану щодо доставки (узгодження термінів доставки, виду транспорту, вартості доставки, необхідності додаткових послуг, тощо).
3. Опрацювання заявки з іншими підрозділами компанії за необхідності (наприклад, для міжнародних морських перевезень - співпраця з юридичним та митно-брокерським відділом, щодо опрацювання документів. Також з департаментом регіональних/міжнародних перевезень в частині доставки вантажу до порту, тощо.).
4. Підготовка пакету документів для підписання договору та погодження кінцевих умов з клієнтом.
5. Підписання договору.
6. Супроводження доставки відповідальним менеджером з відповідного структурного підрозділу

7. Остаточне закриття заявки (заявка вважається виконаною при доставці до місця призначення і підтвердження клієнтом отримання, після чого виключається з роботи).

З огляду на складний та тривалий шлях, що проходить заявка, до моменту підписання договору, він може припинитися з тих чи інших причин на кожному з етапів (як видно з рис. 1.3).

Враховуючи діючий алгоритм проходження заявок, доцільно вирішити проблеми виникнення “вузького місця” та хаотичності руху замовлень, оскільки компанія витрачає ресурси дарма та втрачає дохід

Таким чином варто розробити систему управлінської звітності за схемою, що представлена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Схема руху заявок запропонованої системи управлінської звітності**

*Джерело: запропоновано автором на базі внутрішньої інформації компанії*

[5,6].

Отже запропонована система руху управлінської звітності дозволить не залучати менеджера з департаменту збуту і налагоджувати співпрацю між відповідними структурними підрозділами компанії напряду, наприклад, відповідальний менеджер із відділу авіап перевезень департаменту міжнародних перевезень зможе напряду опрацьовувати заявкy від клієнта із співробітниками митно-брокерського відділу.

## **2.2 Розробка заходів щодо покращення результатів діяльності в частині використання управлінської звітності**

У рамках даної роботи, спираючись на основні показники діяльності ТОВ «Заммлер Україна» та виявлені проблеми щодо невиконання оператором певної кількості заявок клієнтів через вимушені перенесення строків, пропонується використання системи планування на майбутні періоди. Це дозволить оптимізувати час опрацювання заявок, ефективно планувати діяльність структурних підрозділів та приймати заявки відповідно до їх рентабельності та пріоритетності. (див. Додаток Ж)

Така форма звітності що заповнюється на базі програмного забезпечення Microsoft Excel, WPS Office, або подібних програм, є доволі простою та гнучкою, що дозволить її використовувати не тільки в рамках планування діяльності компанії на майбутні періоди, а й в інших сферах діяльності підприємства.

Так файл може заповнюватись один раз на місяць, тиждень, декілька днів, щодня залежно від кількості заявок в черзі та рівня завантаженості підрозділів. Доцільно було б використовувати окремі файли для кожного з виду перевезень, проте враховуючи факт, що всі заявки від клієнтів проходять департамент збуту, розумніше буде формувати один єдиний файл з “фільтрами” в частині програмного забезпечення (див. Додаток З). Також пропоную оновлювати файл щодня, оскільки такі види перевезень як міжнародні авіаційні перевезення не терплять жодних затримок.

Таким чином, подібний файл буде формуватися менеджерами з продажу щодня на основі отриманих заявок від клієнтів. Найкраще це робити наприкінці робочого дня, після всіх отриманих заявок (17:45-18:00) та надсилати на всі структурні підрозділи компанії, які беруть участь у наданні послуг з транспортування вантажів (як видно з рис. 2.2).

Після чого, зранку відповідальні менеджери переглядають такий файл та дають зворотній зв'язок менеджерам з продажів, щодо можливості опрацювання всіх заявок, уточнення деякої інформації та узгодження додаткових умов. Так, наприклад, ввечері у вівторок до начальника відділу авіаперевезень надійшло 7 заявок, з терміном виконання в 10 календарних днів, 2 з таких заявок потребують уточнення, а з тих 5, що залишаються, компанія зможе виконати у відповідні строки лише 3, таким чином співробітник зможе обрати найбільш вигідний варіант для компанії і не витратити час на неперспективні заявки.

Наступного дня, отримавши зворотній зв'язок від структурних підрозділів менеджери з продажу налагоджують зв'язок з клієнтами та проводять необхідні перемовини стосовно перенесення строків доставки, зміни умов, тощо. Заявки, що остаточно прийняті в роботу переходять на відповідальних менеджерів відповідних структурних підрозділів.

Щодо заповнення файлу, попередньо можна розподілити схему на 16 стовпців.

1. Порядковий номер заявки.

Вказується для зручності ведення обліку. Також до номеру заявки підкріплюється гіперпосилання на безпосередньо заявку-анкету клієнта з більш детальною інформацією, що знаходиться на мережевому диску підприємства.

2. Назва клієнта.

3. Група контрагентів.

У випадку приналежності компанії до групи пов'язаних контрагентів, ця інформація вказується у формі. Таким чином, приналежність клієнта до групи підприємств дозволить відразу визначити VIP клієнтів.

4. Міжнародні відправлення.

В колонці вказується “ні” у разі, якщо замовлення регіональне.

#### 5. Супутні послуги.

Маються на увазі послуги з митного оформлення, оформлення дозвільних документів, сертифікацію вантажу, тощо. Колонка заповнюється виключно при міжнародних перевезеннях.

#### 6. Місто відправлення вантажу.

При здійсненні міжнародних перевезень можна вказати країну. Конкретну адресу вказувати недоцільно.

#### 7. Місто призначення.

Для міжнародних перевезень можна вказати країну. Адресу вказувати недоцільно.

#### 8. Обраний тип транспорту клієнтом.

Вказується тільки основний вид транспорту. Так, наприклад, доставка вантажу з Китаю здійснюється авіаційним транспортом, проте до аеропорту в Китаї відбувається доставка автомобілем, а доставка з аеропорту в Дніпрі відбувається автомобільним транспортом. В такому випадку необхідно вказувати авіаційний транспорт у даній колонці.

#### 9. Маса та об'єм вантажу.

#### 10. Особливості вантажу.

Ця колонка заповнюється, коли є необхідність вказати, чи не несе відправлений товар певної загрози середовищу чи іншим товарам, що комплектуються разом. Особливість вантажу вказується, аби, наприклад, хімічні вантажі не групувати в одну партію з продуктами харчування тощо. Уніфікація відсутня.

#### 11. Цінність вантажу.

Значення цінності вказується для розуміння пріоритетності доставки та можливостей виникнення ризиків при несприятливих ситуаціях.

#### 12. Навантаження та розвантаження.

Дана інформація свідчить про необхідність відповідних послуг для основного та додаткових видів транспорту. Наприклад, необхідно здійснити навантаження на автомобіль, проте при доставці розвантажити автомобіль зможуть місцеві співробітники замовника або його партнера.

#### 13. Додаткові послуги.

Вказуються будь-які додаткові послуги, що необхідні для здійснення повного перевезення, наприклад доставка до основного виду транспорту, потреба в консолідації вантажу, потреба в складському приміщенні тощо.

14. Запланована дата відправлення.

Дату вказує замовник, або відповідальний менеджер. Дату слід вказувати із “запасом” часу.

15. Запланована дата доставки.

Вказуються орієнтовні терміни поставки, які запропоновані замовником або відповідальним менеджером.

16. Deadline.

Вказується кінцева дата виконання послуги з перевезення. Після такої дати доставка вважається неактуальною.

Консолідація в такому випадку спрощується до мінімуму, використовуючи функцію “фільтр”, можна визначити заявки за окремим типом, наприклад за ознакою міжнародних перевезень (4 колонка у формі так/ні), за видом транспорту (8 колонка авіаційний, морський, тощо) (див. Додаток 3).

Така форма дозволяє переглянути заявки від окремого клієнта, групи контрагентів і після чого робити висновки щодо подальшої співпраці. Також дозволяє спростити планування на початкових етапах щодо консолідації вантажу з одного міста або країни. Враховуючи міжнародну діяльність компанії та присутність представництв, зокрема у Польщі та Китаї, інформація консолідується один раз на тиждень у зв'язку із різницею в часових поясах. Також відбувається зведення інформації у єдину валюту — грн (за курсом НБУ на день консолідації або подання інформації).

Використовуючи програмне забезпечення (Microsoft Excel, WPS Office, тощо) компанія Заммлер зможе обробляти великі масиви інформації, застосовуючи особливості “фільтрування” інформації. Враховуючи поєднання усіх заявок від клієнтів в один сукупний файл, у фільтрі інформації можливо виділити тільки потрібну та актуальну інформацію, наприклад, спостерігати та аналізувати інформацію, що стосується тільки міжнародних перевезень, переглядати

інформацію тільки для автомобільного виду транспорту, обробляти тільки актуальні заявки, в частині строків виконання.

Додатковим варіантом консолідації “гарячої” інформації — щоденна обробка даних через відповідального менеджера у Києві з департаменту збуту, який буде зводити інформацію в єдиний файл і працюватиме згідно описаної системи.

Така система не виключає термінових заявок, які компанія зможе опрацьовувати в звичному для неї режимі, тим паче в рамках співпраці зі своїми партнерами.

FIFO (від англ. First in, first out — «першим прийшов, першим пішов») — це спосіб організації і управління даними щодо часу і пріоритетів. Цей метод описує принцип технічної обробки черги або обслуговування конфліктних вимог шляхом упорядкування процесу за принципом: «першим прийшов — першим обслуговується» (ПППО). Той, хто приходить першим, той і обслуговується першим, хто приходить наступним — чекає, поки обслуговування першого не буде закінчено, і так далі. Такий метод широко розповсюджений як в управлінні матеріальними запасами, так і в сфері надання послуг, де актуальне питання збереження черговості.

Керуючись принципом FIFO, в даній роботі пропонується застосування аналогічної, вдосконаленої системи управлінської звітності FIFT.

FIFT (First in, first transport «першим прийшов, першим отримує транспорт») — система організації виконання замовлень, отриманих від потенційних клієнтів, котра передбачає першочергове виконання заявок, отриманих компанією раніше. Проте зберігається можливість коригування черги відповідальним менеджером, що дозволяє гнучко управляти потоком заявок, забезпечуючи високу ефективність діяльності.

### **2.3. Прогнозна оцінка результативності запропонованої системи управлінської звітності**

У разі використання запропонованої в попередньому параграфі системи управлінської звітності FIFT, компанія Заммлер досягне вже найближчим часом конкретних позитивних змін, котрі матимуть значення для загальних показників господарської діяльності. Так, імплементувавши систему управлінської звітності FIFT, підприємство досягне конкретних змін, а саме зменшить час опрацювання заявок, що надходять від клієнтів. Це, в свою чергу, дозволить збільшити рівень прийняття заявок і за рахунок цього збільшиться і дохід підприємства в цілому.

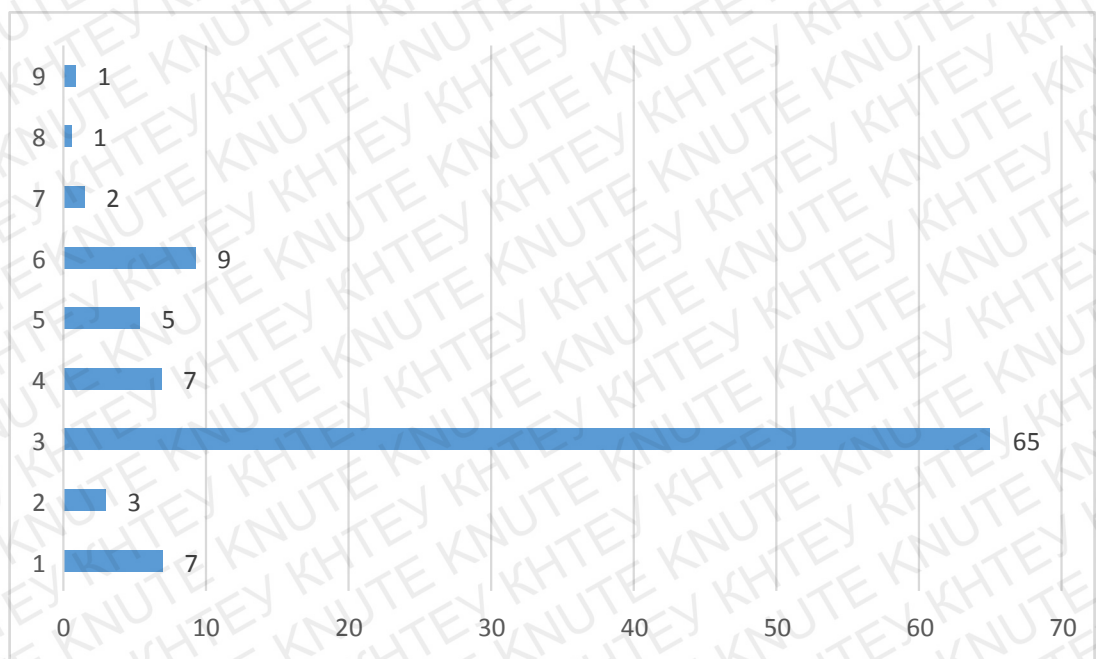
Процес “успішного” проходження кожної заявки складається з типових 7 етапів, відповідно до алгоритму опрацювання заявок, що наведений вище. Виходячи з проведеного аналізу, визначено, що шлях потенційного клієнта компанії від заповнення заявки до моменту підписання договору з ТОВ “Заммлер Україна”, в середньому триває 3 робочих дні. При цьому найбільше часу працівники компанії витрачають на 4, 5, та 6 етапи, а саме 4, 7 та 2 години (в розрахунку на одного співробітника).

Таким чином, в результаті проведеного аналізу виявлено, що у 30% випадків, заявки закриваються саме на 3 етапі, коли відбувається підготовка пакету документів для підписання договору та погодження кінцевих умов з клієнтом. Таким чином, вже пройшовши ресурсозатратні четвертий та п'ятий етапи, заявка потенційного клієнта через ряд причин, не врахованих представниками компанії раніше, просто анулюється. І у зв'язку з цим можна зробити висновки, що компанія витрачає ресурси дарма та втрачає дохід через недосконалу існуючу систему управлінської звітності. І тому доцільним буде якнайшвидша імплементация запропонованої системи управлінської звітності (див. Додаток Ж).

Це дозволить вже на початкових етапах взаємодії з потенційними клієнтами враховувати якнайширше коло важливих показників, котрі впливають на прийняття засновником рішення про співробітництво з компанією Заммлер.

Запропонована система управлінської звітності FIFT виключає основний недолік, що виникає в процесі обробки заявок працівниками підприємства. А саме — дозволяє зупинити заявку на 3 етапі, де будуть узгоджені попередні умови перевезення та допустимі відхилення, на які будуть опиратися співробітники компанії в процесі обробки заявки (наприклад, допустима ціна послуги для клієнта, допустимі строки відправки, необхідні додаткові послуги, тощо). Таким чином, заявка на перевезення вантажу не буде рухатись далі 3 етапу, без попереднього погодження з клієнтом з урахуванням усіх його побажань та прийнятних умов співпраці з компанією.

Враховуючи вищевикладене, прогнозована схема відхилення заявок, відповідно до алгоритму опрацювання заявок, що наведений у 2 розділі, 1 параграфі, матиме такий вигляд, як запропоновано на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Прогнозний аналіз відхилення заявок ТОВ “Заммлер Україна” за умови застосування системи управлінської звітності FIFT, %**

*Джерело: складено автором на базі внутрішньої інформації компанії [14].*

Відповідно до причин відхилення заявок (див. рис. 1.3), компанія зможе додатково обробити 792 заявки, що були відхилені без врахування факторів, що спричинили відмову клієнта з тих чи інших причин. Проте, виходячи з наявних на підприємстві ресурсів ТОВ “Заммлер Україна” фізично може обробити 712 заявок.

З них лише 533 будуть переформатовані у підписаний контракт, проте, згідно зі статистичними даними, підприємство виконає 512 контрактів.

ТОВ “Заммлер Україна” за умови використання запропонованої системи управлінської звітності FIFT зможе збільшити рівень укладання договорів з замовниками та кількість виконаних контрактів, що позитивно вплине на фінансові результати господарювання компанії як від зовнішньоекономічної, так і від внутрішньої діяльності.

Таким чином така система управлінської звітності дозволить покращити рівень прийняття заявок та рівень виконання контрактів відповідно, що видно з табл. 2.3 і 2.4.

**Таблиця 2.3.**

**Прогнозний рівень укладання договорів та виконання контрактів, за умови застосування управлінської звітності FIFT, одиниць**

| Вид перевезень                 | Фактичні показники   |                           |                           | Планові показники    |                           |                           | Абсолютна зміна      |                      |
|--------------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|
|                                | Кі-сть заявок (2018) | Укладені контракти (2018) | Виконані контракти (2018) | Кі-сть заявок (2019) | Укладені контракти (2019) | Виконані контракти (2019) | Укладених контрактів | Виконаних контрактів |
| <b>Міжнародні перевезення</b>  | <b>6220</b>          | <b>5313</b>               | <b>5126</b>               | <b>7462</b>          | <b>6651</b>               | <b>6448</b>               | <b>1338</b>          | <b>1322</b>          |
| Залізничний транспорт          | 142                  | 139                       | 138                       | 170                  | 168                       | 162                       | 29                   | 24                   |
| Авіаційний транспорт           | 1494                 | 1023                      | 987                       | 1792                 | 1503                      | 1457                      | 480                  | 470                  |
| Морський транспорт             | 1671                 | 1587                      | 1475                      | 2005                 | 1904                      | 1846                      | 317                  | 371                  |
| Автомобільний транспорт        | 2913                 | 2564                      | 2526                      | 3495                 | 3076                      | 2983                      | 512                  | 457                  |
| <b>Регіональні перевезення</b> | <b>2888</b>          | <b>2557</b>               | <b>2411</b>               | <b>3465</b>          | <b>3068</b>               | <b>2975</b>               | <b>511</b>           | <b>564</b>           |
| Залізничні перевезення         | 105                  | 101                       | 99                        | 126                  | 121                       | 117                       | 20                   | 18                   |
| Автомобільні перевезення       | 2783                 | 2456                      | 2312                      | 3339                 | 2947                      | 2858                      | 491                  | 546                  |
| <b>Разом</b>                   | <b>9108</b>          | <b>7870</b>               | <b>7537</b>               | <b>10927</b>         | <b>9719</b>               | <b>9423</b>               | <b>1849</b>          | <b>1886</b>          |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [12].*

За умови імплементації запропонованої системи управлінської звітності FIFT, у 2019 році, врахувавши трендовий приріст заявок, компанія збільшить кількість укладених контрактів на 1849 штук. В тому числі на 1338 контрактів більше буде укладено на міжнародні перевезення, а на 511 — на внутрішні. Це стане можливо в результаті опрацювання заявок за більш ефективним і логічним алгоритмом, коли відмови клієнтів співпрацювати з компанією будуть враховуватися на початкових етапах взаємодії.

Таблиця 2.4.

**Прогнозний рівень прийняття заявок та виконання контрактів, за умови застосування управлінської звітності FIFT**

| Вид перевезень                 | Фактичні показники, %          |                                    | Планові показники, %           |                                    | Абсолютна зміна, п.п.  |                            |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                                | Рівень прийняття заявок (2018) | Рівень виконання контрактів (2018) | Рівень прийняття заявок (2019) | Рівень виконання контрактів (2019) | Рівня прийняття заявок | Рівня виконання контрактів |
| <b>Міжнародні перевезення</b>  | <b>85,42</b>                   | <b>96,48</b>                       | <b>89,13</b>                   | <b>96,95</b>                       | <b>3,71</b>            | <b>0,47</b>                |
| Залізничний транспорт          | 97,89                          | 99,28                              | 98,82                          | 96,43                              | 0,94                   | -2,85                      |
| Авіаційний транспорт           | 68,47                          | 96,48                              | 83,87                          | 96,94                              | 15,40                  | 0,46                       |
| Морський транспорт             | 94,97                          | 92,94                              | 94,96                          | 96,95                              | -0,01                  | 4,01                       |
| Автомобільний транспорт        | 88,02                          | 98,52                              | 88,01                          | 96,98                              | -0,01                  | -1,54                      |
| <b>Регіональні перевезення</b> | <b>88,54</b>                   | <b>94,29</b>                       | <b>88,54</b>                   | <b>96,97</b>                       | <b>0,00</b>            | <b>2,68</b>                |
| Залізничні перевезення         | 96,19                          | 98,02                              | 96,03                          | 96,69                              | -0,16                  | -1,33                      |
| Автомобільні перевезення       | 88,25                          | 94,14                              | 88,26                          | 96,98                              | 0,01                   | 2,84                       |
| <b>Разом</b>                   | <b>86,41</b>                   | <b>95,77</b>                       | <b>88,94</b>                   | <b>96,95</b>                       | <b>2,54</b>            | <b>1,19</b>                |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [12,15].*

З огляду на рівень виконання контрактів підприємством, ТОВ “Заммлер Україна” у 2019 році виконає на 1322 контракти з міжнародних перевезень більше, що збільшить загальний рівень виконання договорів на перевезення у 2019 році на 1886 штук. Тобто в сукупності з 10927 отриманих заявок підприємство укладе 9719 договорів на перевезення, з яких виконає 9423.

При цьому рівень виконання заявок значно вирівняється та становитиме 89% за усіма видами перевезень, проти 86% у 2018 році. При цьому планується, що, зокрема, найнижчі показники з прийняття заявок щодо міжнародних перевезень авіаційним транспортом із нинішніх 69% збільшаться до рівня 84%. При цьому необхідно зазначити, що рівень виконання контрактів за деякими видами перевезень дещо знизиться, що пов'язано із збільшенням фізичного обсягу укладених контрактів на понад 1800 од.

Детальний аналіз зміни результатів, що відбудуться після імплементації системи управлінської звітності FIFT представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Аналіз зміни результатів діяльності ТОВ “Заммлер Україна” за умови застосування системи управлінської звітності FIFT, тис. грн**

| Показник                              | Факт.    | План.    | Прогноз  | Прогноз  | Абс. зміна |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|------------|
|                                       | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2018-2019  |
| Чистий дохід від реалізації           | 47802,30 | 59760,60 | 68724,69 | 79033,39 | 11958,30   |
| Інші операційні доходи                | 10412,20 | 12494,60 | 14368,79 | 16524,11 | 2082,40    |
| Інші доходи                           | 76,50    | 91,80    | 105,57   | 121,41   | 15,30      |
| Разом доходи                          | 58291,00 | 72347,00 | 83199,05 | 95678,91 | 14056,00   |
| Собівартість реалізованої продукції   | 1415,20  | 1698,00  | 1952,70  | 2245,61  | 282,80     |
| Інші операційні витрати               | 53187,50 | 63824,40 | 73398,06 | 84407,77 | 10636,90   |
| Інші витрати                          | 122,30   | 146,40   | 168,36   | 193,61   | 24,10      |
| Разом витрати                         | 54725,00 | 65668,80 | 75519,12 | 86846,99 | 10943,80   |
| Фінансовий результат до оподаткування | 3566,00  | 6678,20  | 7679,93  | 8831,92  | 3112,20    |
| Податок на прибуток                   | 641,80   | 1202,00  | 1382,30  | 1589,92  | 560,20     |
| Чистий прибуток (збиток)              | 2924,20  | 5476,20  | 6297,63  | 1589,64  | 2552,00    |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [4,21].*

За умови імплементації системи управлінської звітності FIFT, дохід компанії в цілому збільшиться на 12 млн грн. В тому числі на 2,4 млн грн за рахунок покращення рівня прийому заявок на перевезення. Іншими словами, застосовуючи дану систему управлінської звітності, без жодних додаткових витрат підприємство зможе гарантовано отримати майже 4% недоотриманих доходів.

Аналіз показників рентабельності після імплементації системи управлінської звітності FIFT, представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**Аналіз показників рентабельності ТОВ “Заммлер Україна” за умови застосування системи управлінської звітності FIFT, %**

| Показник                                    | Факт. | План. | Прогноз | Прогноз | Абс. зміна |
|---------------------------------------------|-------|-------|---------|---------|------------|
|                                             | 2018  | 2019  | 2020    | 2021    | 2018-2019  |
| Рентабельність активів (ROA)                | 1,91  | 7,46  | 8,57    | 9,60    | 5,55       |
| Рентабельність оборотних активів (RONCA)    | 2,55  | 10,78 | 12,40   | 13,89   | 8,23       |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)      | 14,53 | 50,70 | 58,30   | 65,30   | 36,17      |
| Рентабельність позикового капіталу (ROD)    | 2,20  | 8,74  | 10,05   | 11,26   | 6,54       |
| Рентабельність реалізації продукції (GPM)   | 59,59 | 97,16 | 111,73  | 125,14  | 37,57      |
| Рентабельність операційної діяльності (OPM) | 4,14  | 11,27 | 12,96   | 14,51   | 7,13       |
| Чиста рентабельність (NPM)                  | 3,14  | 9,16  | 10,54   | 11,80   | 6,02       |

*Джерело: розраховано автором на базі внутрішньої інформації компанії [4,21].*

Усі показники рентабельності діяльності значно зростуть за умови імплементації системи управлінської звітності FIFT, зокрема рентабельність активів зросте майже на 6 процентних пунктів, а рентабельність власного капіталу буде становити 51%, що зумовлено відносно малою часткою власного капіталу у структурі пасивів компанії. Чиста рентабельність зросте на 6 процентних пунктів до рівня 9%.

Таким чином, застосування запропонованої системи управлінської звітності FIFT призведе не тільки до покращення ефективності господарювання компанії в частині зовнішньоекономічної діяльності, а й дозволить покращити результати фінансової діяльності в цілому.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі пропонується використання управлінської звітності в розрізі короткострокового планування. За умови використання запропонованої управлінської звітності компанія Заммлер нормалізує загальний рівень виконання планів, що знайде відображення у зменшенні волатильності показників підприємства, зокрема і фінансових. Додатково автор пропонує управлінську звітність у формі розшифровок до балансу задля можливості контролю рівня диверсифікації діяльності та обсягу запозичень.

У зв'язку з наявною проблемою на підприємстві, в частині обробки заявок від замовників логістичних послуг, запропонована система управлінської звітності FIFT, котра забезпечує короткострокове планування в частині обробки заявок від клієнтів підприємством. Імплементація такої системи управлінської звітності не потребує додаткових витрат, для нормального функціонування необхідні персональні комп'ютери співробітників та встановлене програмне забезпечення (Microsoft Excel, WPS Office). Працівники компанії витрачатимуть мінімум часу для обробки інформації в запропонованій системі управлінської звітності. Впровадження такої системи не потребує складного навчання співробітників, оскільки вона є простою та інтуїтивно зрозумілою. Оскільки

система управлінської звітності FIFT передбачена для ефективного планування в короткостроковій перспективі, її можна підлаштовувати під окремі структурні підрозділи компанії, що дозволить значно підвищити рівень обробки заявок співробітниками компанії Заммлер. Можливість “фільтрувати” інформацію дозволяє опрацьовувати великі масиви даних, поєднані в один файл, та аналізувати їх. Гнучкість даної системи дозволяє маневрувати, в залежності від ситуації на ринку та побажань як управлінського персоналу, так і клієнтів.

Система управлінської звітності FIFT дає змогу покращити результативність діяльності компанії не тільки у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а й ефективність діяльності підприємства в цілому. Унікальність такої системи управлінської звітності дозволяє використовувати її в рамках короткострокового, середньострокового та довгострокового планування діяльності підприємства.

Дана система управлінської звітності FIFT дозволяє покращити ряд показників діяльності компанії, без жодних додаткових витрат, а саме: підприємство зможе отримати майже 4% недоотриманих доходів, при цьому рівень прийняття заявок зросте до рівня 89%, а рівень виконання контрактів зміниться до 97%. Чистий прибуток збільшиться на 2,5 млн грн. Усі показники рентабельності значно зростуть за умови імплементації системи управлінської звітності FIFT, зокрема рентабельність активів зросте майже на 6 процентних пунктів, а рентабельність власного капіталу буде становити 51%. Чиста рентабельність зросте на 6 процентних пунктів до рівня 9%.

Попри кількісні зміни, система управлінської звітності FIFT дозволить налагодити співпрацю між структурними підрозділами компанії, зробивши її ефективнішою та комфортнішою, зокрема в опрацюванні інформації з різних країн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В рамках даної роботи проводиться дослідження економічного стану підприємства ТОВ "Заммлер Україна" в цілому, а також аналізується ефективність роботи відділу збуту компанії зокрема.

Щодо структури активів підприємства ЗЕД, то прослідковується перевага оборотних активів (65%) над необоротними активами (35%) у 2018 році. У цей самий період в компанію залучено значні обсяги фінансової допомоги, що знаходить своє відображення в структурі пасивів. Так, станом на кінець 2018 року в структурі пасивів 86% припадає на позиковий капітал, і лише 14% належить до власного. Незважаючи на подібний фінансовий стан, доходи компанії мають тенденцію до постійного зростання, і вже на кінець 2018 року сума активів зросла до 74 млн грн. До того ж, за вказаний рік ТОВ "Заммлер Україна" генерує близько 48 млн грн та отримує чистий прибуток в розмірі близько 3 млн грн.

Потягом останніх 5 років чиста рентабельність зросла на 3%. Надалі компанії ТОВ "Заммлер Україна" доцільно буде зайнятися нормалізацією структури капіталу. Для цього слід списати деякі зобов'язання перед пов'язаними особами та почати використання особливостей фінансового левереджу.

До кінця 2018 року компанія помітно переорієнтовується на зовнішній ринок. На зовнішньоекономічну діяльність припадає 64%, а частка внутрішньої діяльності поступово знижується і на кінець 2018 року становить лише 36%. Країни Азії та Європи — це основні регіони, з якими співпрацює компанія. У структурі доходів підприємства ЗЕД, котра є доволі розгалуженою, є 3 основні напрямки діяльності. Саме на них припадає понад 70% доходів підприємства. Відносно нещодавне запровадження послуги фулфілменту стало значним кроком, що веде до диверсифікації діяльності компанії.

В результаті аналізу господарської діяльності ТОВ «Заммлер Україна» за період з 2014 по 2018 роки, враховуючи особливості ринку послуг з транспортування, можна зробити висновки, що оперативне планування діяльності компанії недостатньою мірою забезпечене необхідною управлінською звітністю,

що говорить про недостатнє використання потенціалу подібної звітності з боку управляючих компаній.

В результаті даного дослідження виявляється проблема, котра свідчить про те, що в момент прийому в роботу заявок від потенційних клієнтів відбувається збій в нормальній та повноцінній роботі компанії.

В рамках короткострокового планування пропонується використання управлінської звітності, котра допоможе компанії ТОВ "Заммлер Україна" підвищити рівень виконання планів. Ефект від імплементації запропонованої системи управлінської звітності призведе до зменшення волатильності показників підприємства, фінансових в тому числі. Також додатково пропонується управлінська звітність у формі розшифровок до балансу. Подібний варіант дасть можливість контролювати обсяги запозичень та рівень диверсифікації діяльності.

У зв'язку з тим, що наявна проблема на підприємстві в обробці заявок від замовників послуг з транспортування перешкоджає нормальному функціонуванню компанії, пропонується система управлінської звітності FIFT. Дана система покликана забезпечити короткострокове планування щодо обробки заявок, що поступають в компанію від клієнтів. Імплементація такої системи управлінської звітності не передбачає значних витрат. Нормальне та повноцінне функціонування системи можна забезпечити за допомогою персональних комп'ютерів персоналу із встановленим програмним забезпеченням (знадобиться Microsoft Excel або WPS Office). Імплементація даної системи управлінської звітності не потребуватиме додаткового інтенсивного навчання працівників компанії, оскільки усе є доволі простим і зрозумілим. При цьому витрачається мінімум часу на використання такої системи. Систему управлінської звітності FIFT можна підлаштовувати під окремі структурні підрозділи компанії, оскільки вона передбачає ефективне планування саме в короткостроковій перспективі. Подібне рішення дозволить значно підвищити рівень обробки заявок співробітниками компанії "Заммлер Україна", оскільки функція фільтрування дає можливість опрацьовувати великі обсяги інформації та дозволяє оперативно аналізувати її. При цьому будуть враховані як ситуація на ринку, так і побажання

управлінського персоналу та клієнтів, що дасть можливість маневрувати в залежності від ситуації та обставин.

Система управлінської звітності FIFT вплине на ефективність діяльності підприємства в цілому, а також дасть змогу покращити результативність діяльності компанії у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Така система є унікальною і її можна використовувати для планування діяльності підприємства як в короткострокових, так і середньострокових та довгострокових періодах.

Завдяки використанню запропонованої системи управлінської звітності FIFT покращиться ряд показників діяльності підприємства, і при цьому не потребуватиметься ніяких особливих додаткових витрат. Так, підприємство зможе наростити обсяги прийняття заявок і він зросте до 89%, а також до 97% піднімається порівняно з нинішнім станом справ рівень виконання контрактів, укладених з клієнтами. Це дозволить збільшити рівень доходів, що зараз фактично недоотримуються, майже на 4%. По цьому прогнозується збільшення чистого прибутку на 2,5 млн грн. Після імплементації системи управлінської звітності FIFT, усі показники рентабельності значно зростуть. Це стосується рентабельності активів, власного капіталу та чистої рентабельності.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновки, що запропонована система зможе не тільки заощаджувати час та поліпшувати ефективність роботи компанії, а й гарантовано забезпечить комфортабельну співпрацю між структурними підрозділами компанії. Адже “правильна” управлінська звітність має забезпечувати діяльність будь-якої компанії на кшталт годинникового механізму — дієво та без зайвого втручання.

Отже, компанії слід використовувати запропоновану систему управлінської звітності FIFT без зайвих зволікань.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік: підруч. / Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, Н. М. Малюга, Л. В. Чижевська. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Житомир: Рута, 2002. – 480 с.
2. Височан О. С. Формування системи якісних критеріїв внутрішньогосподарської звітності для задоволення потреб керівництва підприємства / О. С. Височан, І. Р. Кіш // Економіка, фінанси, право. – 2014. – Вип. № 3–1. – С. 3–7.
3. Гладій І. О. УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ / Гладій І. О. // Бухгалтерська звітність, аналіз та аудит. — 2018. — № 23. С. 165-169.
4. Гринюк Н.А. Фінанси зарубіжних корпорацій: навчальний посібник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 113с.
5. Довжик О.О. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах / О.О. Довжик // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – № 2. – С. 174–179.
6. Зима Ю.П. Розробка моделі управлінської звітності з використанням інформаційних технологій / Ю.П. Зима // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 158. – № 2. – С. 148–153
7. Карпенко О. В. Класифікація управлінської звітності як основа розуміння її сутності / О. В. Карпенко, М. О. Любимов // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 16. – С. 145–151.
8. Король С.Я. Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 325
9. Кузнецова С.А. Інтегрована управлінська звітність: глобальні виклики та локальні рішення в епоху ноосфери. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1(7). С. 270–279.

10. Лагодієнко Н.В. Управлінський облік як складова системи контролінгу на підприємстві / Бізнес-навігатор. — 2013. — № 2. — С. 251—254.
11. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник. К.:Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 648 с.
12. Погорелов Ю.С. Управлінський облік в контексті стратегічного позиціонування підприємства / Ю.С. Погорелов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. —2014. — № 26 (2). — С. 38—46.
13. Римар С. В. Формування управлінської звітності й типові її помилки // Фінансовий директор компанії. — 2016. — Випуск № 10. — С. 48-53.
14. Садовська І.Б. Критерії оцінки якості управлінської звітності // Глобальні та національні проблеми економіки. — Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2015. — Вип. 3. — С. 899—904.
15. Ужва А.М. Управлінський облік як складова система контролінгу на підприємстві / А.М. Ужва // Бізнес-навігатор. — 2011. — № 2. — С. 155—158.
16. Хомин П.Я. Формування звітності в підсистемах управлінського, фінансового й податкового обліку / П.Я. Хомин. — Тернопіль : Економічна думка, 2004. — 350 с.
17. Шевчук В. К. РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ // Шевчук В. К., Науковий вісник Національного Ужгородського університету — 2016 — Вип. 6. — С. 156-162.
18. Gartenstein D. Types of Managerial Accounting Reports. Biz Fluent — 2019
19. King S. Financial Reports vs. Management Reports: What's the Difference? Growth Force — 2019.
20. Complete Controller "Types of Managerial Accounting Reports". — Режим доступу: <https://www.completecontroller.com/types-of-managerial-accounting-reports/>
21. Investopedia — Режим доступу: <https://www.investopedia.com>
22. UTEKA "Управлінська фінзвітність на базі бухгалтерських даних". — Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-pravovie-soveti-67-upravlencheskaya-finotchetnost-na-baze-buxgalterskix-dannyx>

23. UA region Каталог підприємств України. — Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/35007717>
24. ЗАММЛЕР GROUP — Режим доступу: <https://www.Заммлер.com.ua/ua/>

## ДОДАТКИ