

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

за матеріалами ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Студента 2 курсу, 9м групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Майборода
Дмитро
Юрійович

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової
економіки

Олейніков Юрій
Олександрович

Гарант освітньо-
професійної програми

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ZAMMLER GROUP»	6
1.1. Загальна характеристика міжнародної компанії «ZAMMLER GROUP» як суб'єкта міжнародного бізнесу.....	6
1.2. Аналіз стану фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».....	11
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	17
2.1. Оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».....	17
2.2. Аналіз міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».....	26
Висновки до розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ	33
3.1. Напрямки вдосконалення бізнес-процесів підприємства-суб'єкта міжнародної діяльності.....	33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності CRM-проекту на результати діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА»	39
Висновки до розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Однією з головних рис сучасного розвитку є інтенсифікація процесів глобалізації, які мають об'єктивний характер і є результатом еволюції світової економіки. На сьогодні тенденція глобального розвитку міжнародних економічних відносин сприяє процесу їх транснаціоналізації. Безсумнівно, транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у світовій економіці, оскільки є монопольними носіями прямих іноземних інвестицій та інноваційного потенціалу. ТНК є своєрідним двигуном глобалізації економіки, що сприяє зникненню торгових бар'єрів, вдосконаленню інформаційно-комунікаційних технологій, розвитку ринкових відносин. Крім того, транснаціональні компанії мають значний вплив на стан світової торгівлі, відкриваючи свої іноземні дочірні компанії за межами своєї країни.

Саме це пояснює актуальність обраної теми дослідження, адже входження до міжнародних економічних ринків повинне супроводжуватися низкою ретельно виважених заходів, які враховуватимуть не тільки інтереси компанії, але й особливості міжнародного ринкового середовища. І саме сучасна потреба у розробці ефективних заходів участі міжнародних компаній у міжнародному бізнесі зумовила вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначила предмет, об'єкт, мету і завдання дослідження.

Аналіз рівня розробленості теми. Питання участі транснаціональних компаній в міжнародному бізнесі розглядалося багатьма як вітчизняними, так і закордонними науковцями. Зокрема дослідженням діяльності компаній у глобальному економічному просторі займалися такі іноземні економісти, як: М. Портер, Дж. Даннінг, Е. Пенроуз, С. Пахомов, Г. Черніков та інші. Варто зазначити, що Конференція ООН з Торгівлі та Розвитку (ЮНКТАД) щорічно здійснює моніторинг діяльності ТНК у світі. Щодо вивчення історії та функціонування транснаціональних корпорацій країн, що розвиваються, то над даною проблематикою працював вітчизняний науковець О. Рогач, який в середині 90-х років вже висвітлював тенденції щодо припливу прямих іноземних інвестицій у

НІК. Над визначенням основних мотивів транснаціональної експансії провідних компанії США, Європи та Японії працював К. Вогіацоглу.

Не зважаючи на суттєвий внесок зазначених авторів у досліджувану проблему, в сучасних умовах постійної зміни внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємств, питання участі транснаціональних компаній та їх структурних підрозділів в міжнародній економічній діяльності, зокрема на прикладі конкретного підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» є актуальним.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є визначення напрямів та заходів щодо підвищення ефективності участі транснаціональних компаній у міжнародному бізнесі. Задля досягнення поставленої мети потрібно було розв'язати такі завдання:

- дати загальну характеристику міжнародної компанії «ZAMMLER GROUP» як суб'єкта міжнародного бізнесу;
- проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»;
- оцінити зовнішнє середовище міжнародного бізнесу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»;
- провести аналіз міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»;
- визначити напрямки вдосконалення бізнес-процесів підприємства-суб'єкта міжнародної діяльності ;
- дати прогнозну оцінку ефективності CRM-проекту на результати діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА»

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес участі міжнародних компаній в міжнародній транспортно-логістичній діяльності. *Предметом дослідження* є теоретично-методичні та практичні аспекти участі транснаціональних компаній в міжнародній транспортно-логістичній діяльності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: логіко-

діалектичний метод; методи аналізу та синтезу; методи ретроспективного та порівняльного аналізу; графічний метод; економіко-статистичні та економіко-математичні методи, методи зіставлення та групування.

Інформаційною базою дослідження є дані внутрішньої звітності щодо фінансово-економічних показників розвитку досліджуваного підприємства, досягнення вітчизняних і зарубіжних авторів, що викладені у монографіях, статтях та тезах наукових конференцій, дані Державного комітету статистики України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами у системі транспортно-логістичної діяльності підприємства та обґрунтуванні моделі його входження в міжнародне бізнес-середовище з метою підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних трансформаційних змін.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня і практичних рекомендацій, які забезпечують переорієнтацію ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на використання найбільш ефективних, в нових умовах господарювання, інструментів логістичного управління міжнародною діяльністю підприємства.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Стаття на тему “Транснаціональні корпорації в міжнародному бізнесі”, опублікована у науковому журналі “Молодий вчений”, №11(87) листопад 2020 року.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота виконана на 48 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 18 таблиць та 4 рисунки; 3 додатків, список використаних джерел нараховує 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ZAMMLER GROUP»

1.1. Загальна характеристика міжнародної компанії «ZAMMLER GROUP» як суб'єкта міжнародного бізнесу

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є структурним підрозділом ZAMMLER GROUP (ЗАММЛЕР) — міжнародної групи логістичних компаній, яка надає послуги в сфері автомобільних, морських, авіа та залізничних перевезень, митно-брокерського оформлення, а також складські послуги.

ZAMMLER — український 3PL-оператор, тобто бере на себе організацію транспортних і логістичних послуг, від транспортування або перевезення вантажу і до поставки обробленого і упакованого вантажу кінцевому споживачеві. До групи входить 5 компаній, представлених 13 офісами. Представництва ZAMMLER GROUP знаходяться в Україні, Польщі, Китаї та Казахстані. Структурні підрозділи міжнародної компанії ZAMMLER GROUP представлені на рисунку. Рис.1.1.

Компанії групи ZAMMLER надають повний спектр послуг з організації вантажоперевезень будь-якої складності за основними напрямками Європи, Азії та Америки, а також — складські, логістичні, митно-брокерські та експортно-імпорتنі послуги:

- авіаперевезення вантажів;
- морські контейнерні перевезення;
- автомобільні перевезення вантажів (регіональні та міжнародні);
- перевезення небезпечних і негабаритних вантажів;
- консолідація вантажів;
- буксирування та експедирування в портах;
- сертифікація та страхування;
- пошук виробників за цільовими ринками;
- організація бізнес-турів;

- інспекція виробника;
- митно-брокерські послуги;
- складське зберігання;
- експортно-імпортні послуги (статус NVOCC-перевізника в Китаї).

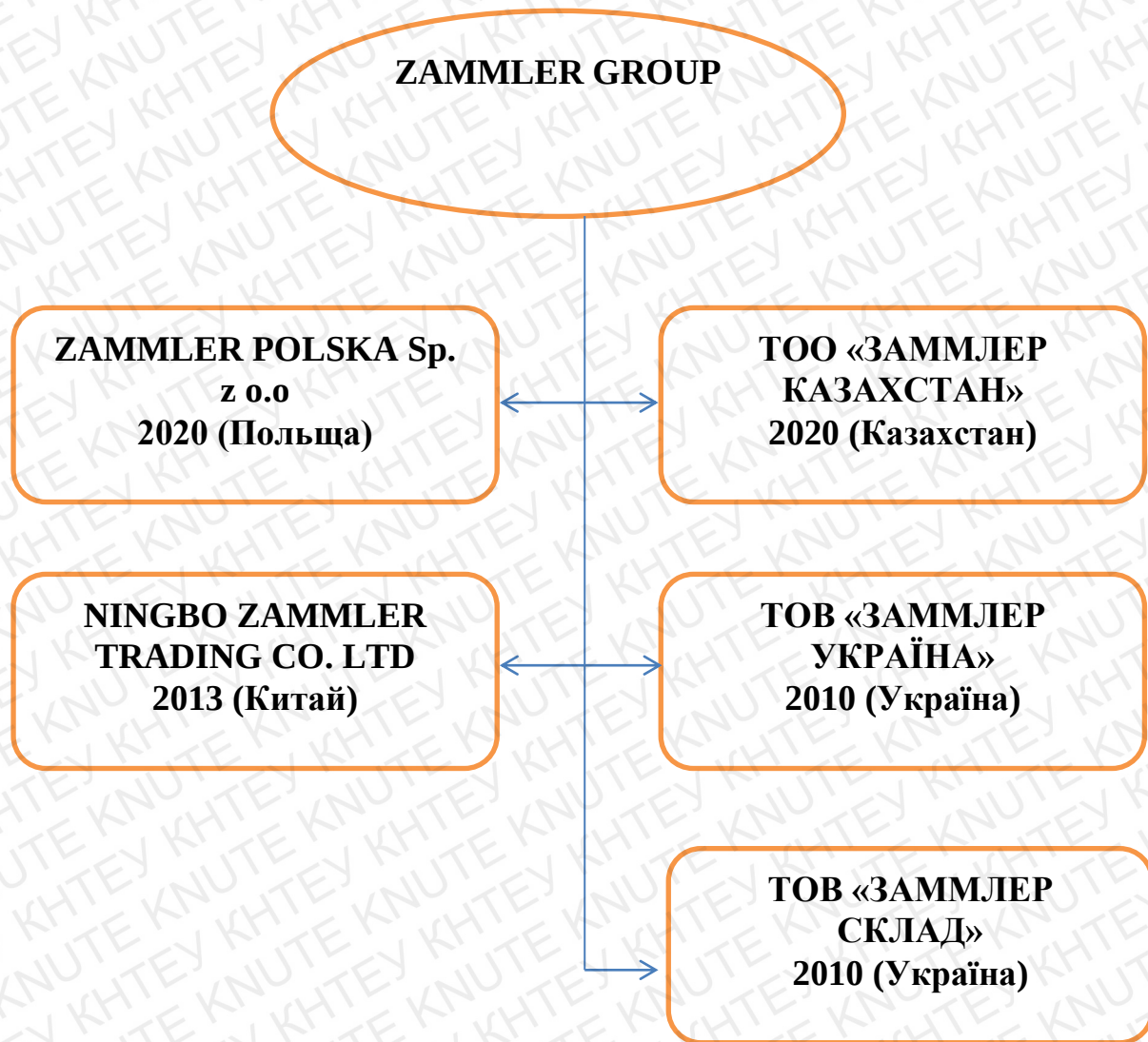


Рис. 1.1. Структура міжнародної компанії ZAMMLER GROUP

ZAMMLER GROUP представляє собою міжнародну компанію яка стрімко розвивається. Перша компанія ZAMMLER GROUP - ЗАТ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» була заснована в 2007 році, центральний офіс знаходиться у м. Київ. У 2008 році було придбано митний термінал та засновано ТОВ «ЗАММЛЕР МЛС», а також відкрито структурний підрозділ компанії «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у місті Одеса. У 2009 році відбулось розширення агентської мережі до 105 країн.

У 2010 році ЗАТ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» реорганізовано у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» та відкрито ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» — логістичний комплекс у Київській області. В тому ж році ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» став першим українським 3PL-оператором, який об'єднав всі види логістичних послуг. У 2013 році відкрито представництво у Китаї — NINGBO ZAMMLER TRADING CO. LTD. У 2014 році створено Європейське представництво ZAMMLER в Польщі із власним автопарком. У 2015 році було відкрито логістичний комплекс в місті Одеса із залізничною гілкою та засновано ТОВ «ЗАММЛЕР ФУЛФІЛМЕНТ» — спеціалізований складський комплекс площею 12 500 м² для обслуговування компаній сектору e-commerce. У 2017 році ZAMMLER GROUP отримала сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. У 2018 році ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» відкриває структурний підрозділ ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» в місті Дніпро. У 2019 році відкрито структурний підрозділ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» в аеропорті «Бориспіль» - ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ». Також у 2019 році вона визнала найкращим оператором 3PL серед логістичних фірм України. У 2020 році відкрито представництво ZAMMLER в Казахстані- ТОО «ЗАММЛЕР КАЗАХСТАН» та ZAMMLER POLSKA Sp. z o.o. отримала сертифікат відповідності стандарту безпеки вантажних перевезень TAPA TSR. В цьому ж році кількість вантажівок у власному автопарку (Польща, Україна) збільшилася до 90 машин.

До клієнтського портфелю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» входять як українські, так і іноземні компанії. Ключові клієнти за сферою діяльності: FMCG, e-commerce, обладнання та техніка, будівельні матеріали, паперова промисловість, фармацевтика та промислова хімія, меблева промисловість, автомобільна промисловість, АПК, виробництво пакувальних матеріалів.

Компанії групи ZAMMLER надають повний комплекс послуг по організації вантажоперевезень будь-яких складності у основних напрямках Європи, Азії та Америки, а також складські, логістичні та брокерські послуги. Перелік

логістичних послуг які надає ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» та їх характеристика представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Види транспортно-логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

№	Вид послуги	Характеристика послуги
1	Митно-брокерські послуги	митне оформлення експорту та імпорту;
		допомога брокеру при тимчасовому ввозі / вивозі вантажу;
		оформлення товарів в режимі транзиту
		акредитація суб'єкта ЗЕД на митниці;
		консультаційні послуги з підбору кодів;
		розрахунок митної вартості ввозу або вивозу вантажу;
		отримання сертифікату EUR1;
		складання та правове забезпечення контрактів;
		надання послуг митного складу (СТС, МЛС);
		отримання товаро супровідних документів (інвойс, пакувальний лист, CMR, Книжка МДП та інші), відповідно до вимог діючого законодавства;
		підбор кодів товарів, повна консультація за вибраним кодом відповідно до тарифного та нетарифного регулювання;
2	Складська логістика	оформлення вантажів в режимі ІМ40ЕА, за яким транспортний засіб із вантажем при перетинанні кордону може впливати на склад одержувача (зарезервувати на замінному терміналі немає необхідності), що дозволяє суб'єкту зменшити фінансові затрати на оформлення та скоротити час на доставку;
		рішення митних спорів, арбітраж незаконних постанов та рішень митних органів.
		комплекс навантажувально-розвантажувальних робіт та обробки вантажів;
		тимчасове, постійне, відповідальне зберігання, митно-ліцензійний склад;
		облік, сортування, комплектація, упаковка, маркування;
		підготовка до перевезення, інвентаризація, кросс-докінг;
		виготовлення дерев'яної тари;
		утилізація;
3	Фулфілмент	підготовка необхідної документації, звітності;
		послуги з пакування: формування метро-юнітів і групових наборів; формування акційних (подарункових) наборів / промо-наборів; формування вкладень; формування мульті паков, твін-паков; пакування в термоплівку; пакування наборів відповідно до технічного завдання клієнтів; перепакування; стикерування.
		прийом товарів від постачальника;
		зберігання;
		обробка заказів (call-центр);
		комплектація, пакування заказу (мінімізована можливість помилки);
		доставка до дверей оптимальної кур'єрської служби;
		звітність;

		обробка повернень;
		платіжний сервіс (прийом оплати від отримувача);
		послуги фотостудії;
4	кросс-докінг	Перевантаження вантажів з транспорту в транспорт
		Доставка товару, виготовленого від різних виробників
		Роздрібна розсилка крупної партії товару
5	Транспортні послуги	Перевезення збірних вантажів: доставка на консолідований склад; підготовка до відправлення; оформлення необхідних документів;
		Вантажоперевезення по Україні:
		Міжнародні перевезення:
6	Морські перевезення	морські контейнерні перевезення через порти Одеса, Чорноморськ, Південний з використанням сервісу провідних світових судових ліній;
		Внутрішньо портове експедирування та доставка контейнерів залізничною дорогою або автотранспортом у любую точку країн СНГ;
		перевалка та розформування (завантаження) вантажів у контейнери;
		повний комплекс супроводжувальних послуг: страхування вантажів, допомога в оформленні експортно-імпортової документації, послуги сертифікованих сюрвейерів.;
		консалтинг за оптимізацією логістичних процесів та міжнародним перевезенням.
7	Перевезення залізничним транспортом	Вантажоперевезення по Україні:
		Міжнародні перевезення:
		Контейнерні перевезення з Китаю.
8	Перевезення автомобільним транспортом	оформлення відповідних документів,
		Страхування вантажу
		контроль за перевантаженням в разі комбінованих маршрутів.
9	Авіаперевезення вантажів	допомога у підготовці необхідних для відправлення вантажів документів
		експедиція
		зберігання вантажів на складах
		зберігання вантажів на складах
		пакування та подальша відправка з гарантією збереження

Джерела: Розроблено автором.

Закінчення табл. 1.1.

Наданню логістичних послуг ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» сприяє певна матеріальна база підприємства: митний термінал, складські приміщення, транспортні засоби, навантажувально-розвантажувальні засоби, пакувальні засоби.

Митний термінал компанії ТОВ «ZAMMLER MLC», розташований у місті Біла Церква, надає повний спектр митно-логістичних послуг. У складі сучасного вантажного митного терміналу загальною площею 2,5 Га входить:

- склад тимчасового зберігання закритого типу (64 м²);

- склад тимчасового зберігання відкритого типу (637 м²);
- зона прибуття автотранспорту (6100 м²) з можливим забезпеченням стоянками та оглядом 60-ти грузовиків у день.

Логістичні склади компанії ZAMMLER:

Логістичні склади в Україні: Два складських комплексу класу «А»:

- Київська обл., Бориспільський р-н, с. Мартусовка (WMS-система (Qguar), навантажувальна-розвантажувальна техніка, віддаленість від Києва - 16 км);
- Київська обл., Броварської р-н, с. Красилівка (WMS-система (Qguar), навантажувальна-розвантажувальна техніка, віддаленість від Києва - 17 км).

Один складський комплекс класу «В +»:

- м. Одеса (WMS-система (Qguar), знаходиться в місті, із залізничною віткою, можливістю перевалки для мультимодальних перекладів, загальний фронт даних вагонів - 7 одиниць.

Два складських комплексу класу «В»:

- м. Львов (WMS-система (Qguar), знаходиться в черговому місті, навантажувально-розвантажувальна техніка);
- м. Дніпро (WMS-система (Qguar)).

Характеристики фулфілмент центра: Складські площі в управлінні - 13500 м²

Відстань від Києва - 17 км; Персонал - 27 працівників. Склад класу «А»;

Робоча висота складу - 11,6 м; Температурний режим від +15 до +24 С°;

Сплинкерні системи пожежогасіння; система охорони з відео зображенням

WMS-система (система управління складом (Qguar) 16 од. навантажувально-розвантажувальної техніки.

1.2. Аналіз стану фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Для детального аналізу міжнародної логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» необхідно зробити аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками: динаміка доходів

від реалізації послуг, рівня собівартості послуг, валового прибутку, рентабельності підприємства та чистого прибутку його діяльності. Розглядаючи фінансово-економічний стан підприємства, доцільно розпочати з показників виробничо-господарської діяльності, наведених у табл. 1.2. З таблиці 1.2. ми бачимо, що темп зростання собівартості протягом 2015-2019 рр. щороку був нижчим, за темп зростання чистого доходу від реалізації продукції. Навіть значне зростання собівартості у 2019 році, яке все ж таки перевищило рівень зростання доходу, не змогло зменшити темп зростання валового прибутку.

Таблиця 1.2.

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ
«ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2015-2019 рр. тис.грн

Показники	2015	2016		2017		2018		2019	
	тис. грн.	тис. грн	% до 2014	тис. грн	% до 2015	тис. грн	% до 2016	тис. грн	% до 2017
Чистий дохід від реалізації продукції	61682	48628	78,8	70730	145,5	190633	269,5	553031	290,1
Собівартість реалізованої продукції.	58804	43500	74,0	53508	123,0	98266	183,6	346460	352,6
Валовий прибуток	2878	5128	178,2	17222	335,8	92367	536,3	206571	223,6
Адміністративні витрати	5016	4068	81,1	4277	105,1	21047	492,1	38565	183,2
Чистий прибуток	2464	9935	403,2	16969	170,8	68252	402,2	155539	227,9

Джерело: складено на основі Додатку Б

Після аналізу показників виробничо-господарської діяльності, розглянемо динаміку активів та пасивів підприємства за їх основними статтями. (Див. табл. 1.3.). За наведеної вище таблиці ми можемо побачити, що протягом останніх п'яти років усі показники збільшились. Розглядаючи склад активів, ми бачимо, що необоротних активів значно менше, ніж оборотних. Отже, у 2015 році структура активів була приблизно 83% / 17% (оборотні активи : необоротні активи). У 2019 році дане співвідношення наступне – 93% / 7%. Перевищення темпів росту оборотних активів над необоротними є ознакою задовільного стану.

Аналізуючи пасиви підприємства, доцільно зауважити, що більшу частину складають поточні зобов'язання підприємства.

Таблиця 1.3.

Динаміка активів та пасивів підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2015-2019 рр тис. грн.

Показники	2015 На 31.12	2016 На 31.12		2017 На 31.12		2018 На 31.12		2019 На 31.12	
	тис. грн.	тис. грн	% до 2014	тис. грн	% до 2015	тис. грн	% до 2016	тис. грн	% до 2017
Оборотні активи	27435	31760	115,8	75630	238,1	180593	238,8	250712	138,8
Необоротні активи	5711	18464	323,3	17604	95,3	17625	100,1	18085	102,6
Власний капітал	1801	9631	534,8	17601	182,8	85853	487,8	198932	231,7
Довгострокові зобов'язання	12	8	66,7	8	100,0	748	9350,0	0	0,0
Поточні зобов'язання	31333	40585	129,5	75625	186,3	111617	147,6	69865	62,6

Джерело: складено на основі Додатку А

Отже, ми бачимо, що протягом 2015-2018 років були дві ситуації – довгострокові зобов'язання були відсутні та поточні зобов'язання значно перевищували власний капітал підприємства. Що стосується відсутності довгострокових зобов'язань, то про відсутність даного показника не можна судити однозначно позитивно чи негативно, оскільки залучені кошти підприємство могло б використати для розширення виробництва та модернізацією обладнання, а їх відсутність означає, що підприємство не буде вимушене віддавати великі суми коштів через певний період часу. У 2019 році ситуація стосовно власного капіталу змінилася, він майже втричі перевищив поточні зобов'язання. Дана ситуація є позитивною, так як це свідчить про задовільний майновий стан підприємства. Задля більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» розглянемо показники його ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Розпочнемо з ліквідності та фінансової стійкості.

На основі даних таблиці 1.4. можемо зробити наступні висновки: коефіцієнт абсолютної платоспроможності протягом 2015-2017 років не був в межах норми. Це означає, що, не чекаючи дебіторської заборгованості й реалізації інших активів підприємство не зможе погасити короткострокові зобов'язання більше, ніж на 7% (у 2016 році).

Таблиця 1.4

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»
за 2015-2019 рр.

Показник	2015 На 31.12	2016 На 31.12	2017 На 31.12	2018 На 31.12	2019 На 31.12	Рекоменд. значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,07	0,00	0,01	0,46	0,15 – 0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,55	0,47	0,85	1,52	3,43	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,88	0,78	1,00	1,62	3,59	1 – 2
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,33	0,39	0,15	0,12	0,62	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	-0,12	-0,22	0,00	0,62	2,59	-
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,32	0,52	1,00	4,87	11,00	>0,5 – 0,7.

Джерело: складено на основі Додатку А,Б

У 2019 році ситуація змінилася й показник став на рівень 46%, що є позитивним явищем; показник поточної ліквідності вказує на те, що у 2015-2017 рр. він був в межах норми, а у 2018-2019 рр. значно її перевищив, внаслідок чого за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості підприємство зможе погасити значно більше боргів, ніж воно має на момент аналізу; коефіцієнт загальної ліквідності протягом усього періоду був в межах норми, що свідчить про те, що підприємство здатне забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Що стосується платоспроможності, яка також проаналізована в наведеній таблиці 2.3., можна зробити висновок, що протягом 2015-2017 рр. вона була на низькому рівні, проте у 2019 році підприємство вже було повністю платоспроможним.

Наступним кроком нашого аналізу є дослідження фінансової стійкості підприємства. Результати аналізу фінансової стійкості наведено в таблиці 1.5. Аналізуючи наведену таблицю 1.5, ми можемо зробити висновок, що підприємство є фінансово стійким - станом на 2019 рік. усі показники перевищують рекомендоване значення.

Таблиця 1.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2015-2019 рр.

Показник	2015 На 31.12	2016 На 31.12	2017 На 31.12	2018 На 31.12	2019 На 31.12	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,06	0,24	0,23	0,76	2,85	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,05	0,19	0,19	0,43	0,74	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	17,40	4,21	4,30	1,31	0,35	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,14	-0,28	0,00	0,38	0,72	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	-2,16	-0,92	0,00	0,80	0,91	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	3,17	1,92	1,00	0,21	0,09	-
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,21	0,58	0,23	0,10	0,07	-

Джерело: складено на основі Додатку А,Б

Проте протягом аналізованого періоду ми бачимо, що: коефіцієнт фінансової напруги був високим, що свідчить про те, що підприємство мало заборгованість, яка перевищувала власний капітал, внаслідок чого могла виникнути кризова ситуація; протягом 2015-2017 рр. коефіцієнт фінансової стійкості був надто низьким, що свідчить про те, що підприємство було фінансово нестійким.

Останнім кроком в аналізі фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є аналіз його рентабельності. Результати розрахунку показників рентабельності підприємства наведено в таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Показники рентабельності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2015-2019 рр

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельність діяльності підприємства	0,04	0,06	0,06	0,12	0,17
Рентабельність власного капіталу	0,48	0,43	0,31	0,33	0,27
Рентабельність необоротних активів	0,27	0,21	0,24	0,97	2,18

Джерело: складено на основі Додатку А,Б

За даними таблиці 1.6 можемо зробити висновок, що підприємство є рентабельним. Щороку його рентабельність збільшується і у 2019 році досягла 17%. Рентабельність власного капіталу, навпроти, має тенденцію до зменшення, що є негативним фактором впливу на рентабельність підприємства, однак рівень його впливу є незначним. Зростання показників рентабельності необоротних активів викликаний збільшенням автомобільного парку підприємства до 90 автомобілів.

Висновки до розділу 1

На підставі проведеного аналізу компаній групи ZAMMLER можна прийти до висновку, що підприємства які водять до її складу надають повний спектр послуг з організації вантажоперевезень будь-якої складності за основними напрямками Європи, Азії та Америки, а також — складські, логістичні, митно-брокерські та експортно-імпортні послуги.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за останні п'ять років має тенденцію до зростання своєї присутності на ринку логістичних послуг, чому сприяє створення широкої мережі структурних її підрозділів в Україні та відповідна матеріально технічна база.

На підставі проведеного аналізу фінансового стану підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» можна зробити висновок, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є фінансово стійким підприємством, ліквідним, платоспроможним та рентабельним. Протягом 5 років підприємство поліпшувало свій фінансовий стан і у 2019 році має високий рівень прибутку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

2.1. Оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» передбачає аналіз та оцінку стану міжнародного ринку транспортних послуг України протягом останніх п'яти років. В цьому зв'язку, слід зазначити, що обсяг послуг, які надаються транспортною галуззю України іншим сферам економіки і населенню, а також експортуються, оцінюється у понад 137 млрд. грн. і характеризується високими темпами зростання (за 2010-2019 рр. збільшився у понад 5 разів). Фінансово-економічна криза суттєво вплинула на виробництво послуг у транспортній сфері, насамперед безпосередньо на транспорті, зменшуючи його частку у загальній сумі наданих послуг транспорту і зв'язку України.

На міжнародному ринку транспортних послуг спостерігається потенційна загроза втрати Україною певної частки ринку та перетворення її з провідного експортера до імпортера зазначених послуг (табл. 2.1. та 2.2.).

Таблиця 2.1.

Динаміка та структура експорту послуг транспорту України за 2015-2019 рр.*

Показник	Експорт послуг транспорту. Млн. дол.США					2019р./2015р. %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Усього	4480.3	5354.8	6111.7	7636.5	6305.6	140.7
Морський. транспорт	779.8	806.1	915.9	1304.4	1272.8	163.2
Питома вага, %	17.4	15.1	15.0	17.1	20.2	2,8 в.п.
Повітряний транспорт	561.9	722.7	919.6	1231.1	1111.1	197.7
Питома вага, %	12.5	13.5	15.1	16.1	17.6	5,1 в.п.
Залізничний транспорт	799.8	860.2	1268.2	1641.1	1240.6	155.1
Питома вага, %	17.9	16.1	20.8	21.5	19.7	1,8 в.п.
Трубопровідний транспорт	1959.8	2500.6	2411.6	2560.4	2104.0	107.4
Питома вага, %	43.7	55.8	39.5	33.5	33.4	-10,3 в.п.
Інший транспорт	379.0	465.1	596.4	899.6	577.1	152.3
Питома вага, %	8.5	8.7	9.8	11.8	9.2	0,7 в.п.

Джерело: *Складено та розраховано за даними: Транспорт і зв'язок України - 2019.Статистичний збірник. Державний комітет статистики. - Київ, 2020, с.

Про це свідчить структура експортно-імпортової діяльності з надання послуг транспорту України, яка невпинно погіршується: якщо у 2015 р. загальне співвідношення між експортом та імпортом послуг у грошовому вимірі складало 7,14 : 1, то вже у 2019 р. воно скоротилося до 6,33 : 1 (у 2018 р. складало всього 4,61 : 1).

Таблиця 2.2.

Динаміка та структура імпорту послуг транспорту України за 2015-2019 рр.*

Показник	Імпорт послуг транспорту. Млн. дол.США					2019р./2015р. %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Усього	627.1	789.0	1118.4	1657.6	996.9	159.0
Морський. транспорт	89.1	96.6	136.2	247.1	129.1	144.9
Питома вага, %	11.8	12.2	12.2	14.9	13.0	1,2 в.п.
Повітряний транспорт	189.9	248.7	334.3	542.4	338.8	178.4
Питома вага, %	30.3	31.5	29.9	32.7	34.0	3,7 в.п
Залізничний транспорт	274.8	338.0	502.8	656.0	423.8	154.2
Питома вага, %	43.8	42.8	45.0	39.6	42.5 -	- 1.3 в.п.
Трубопровідний транспорт	5.9	5.2	2.9	4.5	2.2	37.3
Питома вага, %	0.9	0.7	0.3	0.3	0.2	- 0,7в.п
Інший транспорт	67.5	100.5	142.0	207.6	103.1	152.7
Питома вага, %	10.8	12.7	12.7	12.5	10.3	- 0,5в.п.

Джерело: *Складено та розраховано за даними: Транспорт і зв'язок України - 2019.Статистичний збірник. Державний комітет статистики. - Київ, 2020, с. 40-41.

За оцінками Секретаріату СОТ, серед 15 основних “гравців” на світовому ринку транспортних послуг Україна (з урахуванням послуг трубопровідного транспорту) посідає 14-те місце, і її частка за 2010-2018 рр. зросла лише з 0,8 до 0,9%. За цей самий період частка країн ЄС-27 (у нинішньому складі) збільшилася на 2,9 в.п. (з 42,5 до 45,4%).

Змінюється галузева структура експортованих та імпортованих транспортних послуг: зростає частка послуг, що пов'язані з діяльністю повітряного і морського транспорту, скорочується частка послуг трубопровідного транспорту. Якщо в імпорті послуг Україною останній вид транспорту відіграє несуттєву роль (всього 0,2% всіх імпортованих послуг вартістю 2,2 млн. дол.

США у 2019 р.), то в експорті послуг трубопровідний транспорт зменшив свою частку на понад 10 відсоткових пунктів (у 2019 р. проти 2015 р.).

Це є наслідком, насамперед, політики Російської Федерації, яка майже одноосібно завантажує українську нафтогазопровідну систему для експорту вуглеводневих ресурсів. Інтенсивний розвиток останніми роками Російською Федерацією власної трубопровідної системи, суттєве розширення потужностей морських портів з перевалки нафти як на Півдні, так і на Півночі, розбудова нової системи експортних трубопроводів на Сході країни дають їй змогу поступово скорочувати імпорт послуг трубопровідного транспорту України при експорті вуглеводнів до європейських споживачів. Якщо реалізується проект з розбудови газопроводу “Південний”, Україна знову втратить великі обсяги транспортування російського природного газу до Балканських країн та деяких держав Південно-Східної Європи. На ринку транспортних послуг України останніми роками спостерігаються певні трансформації у географічному їх розміщенні: поступово зменшується частка країн СНД (насамперед, РФ) та збільшується частка інших країн (табл. 2.3). Зростає кількість країн світу, з якими Україна співпрацює на ринку транспортних послуг: якщо у 2005 р. їх було близько 150, то у 2010 р. - вже понад 160.

Таблиця 2.3.

Географічна структура експорту та імпорту транспортних послуг в Україні, %

Роки	Експорт послуг				Імпорт послуг			
	Країни СНД	У т.ч. Р.Ф.	Інші країни	У т.ч. ЄС	Країни СНД	У т.ч. Р.Ф.	Інші країни	У т.ч. ЄС
2015	47,8	45,6	52,2	29,8*	39,4	31,7	60,6	41,0*
2016	50,8	48,5	49,2	31,6*	37,9	30,8	62,1	39,4*
2017	44,4	41,5	55,6	31,0	39,0	31,9	61,0	40,7
2018	40,7	37,4	59,3	40,1	35,0	27,4	65,0	48,4
2019	44,8	42,0	55,2	28,0	36,0	29,7	64,0	39,7
2019/2015 (+/-) %	- 3,0	-3,6в.п.	3,0 в.п.	- 1,8в.п.	- 3,4 в.п.	- 2,0в.п.	3,4 в.п.	- 1,3в.п.

* 3 урахуванням складу ЄС у 2019 р.

Серед найбільших постачальників транспортних послуг в Україну за даними 2019 р. - РФ (частка складає майже 30%), Велика Британія (8,6%), Німеччина (близько 5%), Швейцарія (3,6%), Польща (3,35%), США (понад 3%). З більшістю партнерів Україна зберігає позитивне сальдо торгівлі транспортними послугами (від'ємне сальдо склалося у 2009 р. з Румунією - понад 6,6 млн. дол. США, Польщею - близько 0,7 млн. дол. США, Бахрейном, Чеською Республікою - відповідно 0,55 і 0,43 млн. дол. США та ін.). Найвищими темпами зростає імпорт послуг авіаційного та залізничного транспорту (їх спільна частка дорівнює понад 75% загального імпорту транспортних послуг).

Збільшення імпорту послуг залізничного та повітряного транспорту свідчить про загострення конкуренції на українському ринку між українськими та європейськими компаніями, що створює потенційну загрозу експансії іноземними компаніями на ринок України та потребує пошуку і реалізації нових шляхів підвищення стабільності та конкурентоспроможності національних компаній, нових напрямків їх реформування та модернізації.

Як видно з наведених в таблиці 2.1. даних, експорт транспортних послуг складають, перш за все, послуги наземного транспорту - залізничного (19.7%), трубопровідного (33.4%); послуги авіаційного (17.6%), морського транспорту (20.2%) іншого транспорту (9.2 %).

За останні п'ять років (2015-2019 рр.) обсяги експорту послуг наземного транспорту України збільшились в 1,7 рази. У географічному аспекті суттєво зросли постачання послуг до Польщі, Австрії, Великої Британії, тоді як до Угорщини, Кіпру, Словаччини, Італії, Німеччини вони скоротилися.

У структурі експортованих послуг наземного транспорту (без трубопровідного) пріоритет належить залізничному транспорту, частка якого становить понад 82%. Залізничний транспорт України залишиться на тривалу перспективу головним видом транспорту, зокрема на європейському напрямку для перевезень вантажів. Актуальним у впровадженні євроінтеграційної моделі залишається доведення якості транспортних послуг на залізниці до вимог

європейських стандартів, формування дієвої транспортно-логістичної системи як на східному, так і на західному напрямках, у т.ч. для забезпечення транзитних перевезень на значну відстань у змішаному сполученні (інтермодальні перевезення). Перевагами такої схеми управління вантажними перевезеннями “від дверей до дверей”, що підготовлюються і виконуються під єдиним керівництвом одного центру, є: ефективна організація перевезень, забезпечення комплексного обслуговування споживачів транспортних послуг, створення умов для активізації застосування комбінованого транспорту, зниження екологічного навантаження на довкілля. Експерти доводять, що використання логістичних систем на транспорті дозволяє зменшувати загальні витрати на 12-35%, у т.ч. транспортні витрати - на 7-20%, витрати на навантажувально-розвантажувальні операції та збереження матеріального потоку на 15-30%, пришвидшувати обіг матеріальних ресурсів на 20-40%, скорочувати їх запаси на 50-200%.

Статистичні дані за 2019 р. свідчать про зростання від’ємного сальдо в експортно-імпортних відносинах щодо послуг залізничного транспорту України з Угорщиною, Словаччиною, Польщею, що пояснюється перевищенням обсягів вантажів, що перевозяться цими країнами для України, над обсягами перевезень Україною вантажів для зазначених держав, а також не паритетним наданням порожнього рухомого складу колії 1520 мм до цих країн під завантаження, за що Україні доводиться платити у разі експортного спрямування вантажів до країн СНД через територію України. Для виправлення ситуації варто шляхом проведення дво- або багатосторонніх переговорів із зазначеними європейськими державами погодити обсяги перевантаження в Україні імпортних для країни та транзитних у напрямку до країн СНД вантажів, забезпечувати відповідне переоформлення ЦІМнакладної на СМГ, у т.ч. на українській території в межах дотримання норм Угоди про міжнародне залізничне вантажне сполучення (УМВС).

Слід звернути увагу на недостатньо ефективне використання можливостей потягу комбінованого транспорту “Вікінг”, який часто повертається з Білорусі

недозавантаженим. Варто спільно з Білоруссю, Литвою вирішити питання щодо пришвидшення руху потягу через вдосконалення і спрощення митної процедури, розширення кола країн, які могли б скористатись його послугами (вже відбулися позитивні переговори з Туреччиною, доцільно розглянути інтереси РФ, Азербайджану, Ірану, Грузії, Молдови, Казахстану, північно-африканських та близькосхідних країн). Це сприятиме розширенню вантажопотоку до/з цих країн, у т.ч. через територію Білорусі. Вигоди потягу полягають у тому, що він з'єднує ланцюг морських контейнерних і контрейлерних ліній Балтійського моря з аналогічною системою Чорного і Каспійського морів.

З метою поглиблення інтеграції до ринку транспортних послуг ЄС у сфері залізничного транспорту доцільно розширювати співробітництво з Європейським агентством залізниць (ERA) в рамках Організації співробітництва залізниць (ОСЗ). Дієвим механізмом є погодження та розвиток взаємодії між залізничними системами колій шириною 1435 мм і 1520 мм, виконання умов і завдань відповідного Меморандуму про взаєморозуміння, впровадження єдиного вагового сертифікату та забезпечення у майбутньому проведення спільного митного контролю вантажу.

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

транспортних компаній української, угорської, словацької та російської сторін дасть можливість суттєво скоротити час доставки вантажів, підвищити ефективність використання потенціалу залізниць. Сформований характер вантажопотоків через Закарпаття виводить його в центр розвитку перевезень в системі МТК-5 і країн, що до нього тяжіють. Зараз основними країнами відправниками вантажів через Закарпаття є Італія, Угорщина, Словаччина, Словенія, Румунія, Австрія. Серед країн-одержувачів лідирує РФ, далі - Румунія, Польща, Білорусь, Молдова, Німеччина.

Найбільш ефективною вбачається реалізація зазначеного проекту на умовах державно-приватного партнерства, що дозволить оптимізувати організацію перевезень на цьому напрямку, створюючи сприятливі умови розвитку комбінованого транспорту у напрямку 5-го (критського) МТК за напрямом Трієст - Любляна - Будапешт - Чоп - Львів (далі через Україну до РФ). Проектні розробки свідчать, що оптимальним є центр потужністю 52 млн. т вантажу на рік. У подальшому в Україні має бути створено мережу взаємопов'язаних логістичних центрів та мультимодальних терміналів.

Дієвим механізмом євроінтеграційного розвитку ринку послуг автомобільного транспорту є розширення участі України в обміні дозволами на перевезення вантажу автомобільними шляхами європейських країн призначення. Міжнародні автомобільні перевезення на європейському континенті виконуються на підставі двох різних систем дозволів: двосторонньої системи, яка формується за підсумками щорічних перемовин щодо розмірів квот для автомобільних перевезень з використанням іноземних вантажних автомобілів, і багатосторонньої системи квот, що діє з 1974 р. (її називають "системою квот ЄКМГ") Міжнародного транспортного форуму (це колишня Європейська конференція міністрів транспорту (ЄКМГ), яка функціонувала з 1953 по 2006 рік. Зазначена система квот ЄКМГ для дозволів заснована на принципі виділення базової квоти, яка встановлюється для країн-членів (на даний час це 43 країни) відповідно до певних критеріїв (їх 10 - обсяг вантажних перевезень автомобільним транспортом

у міжнародному сполученні; внесок до бюджету Міжнародного транспортного форуму (МТФ); ВВП; приріст ВВП; чисельність населення; площа території країни; відсоток використання дозволів ЄКМТ країною-членом Форуму; рівень використання книжок МДП (транзитна декларація) у країнах Форуму; загальна сума торгівлі товарами (експорт, імпорт); обсяг торгівлі (експорт, імпорт) з країнами-членами Форуму (ЄКМТ)).

Розмір квоти визначається шляхом переговорів між країнами-членами ЄКМТ, і на 2019 р. коливався від 30 (Молдова, деякі інші країни) до 299 (РФ). Україна погодилася на квоту у 208 дозволів. Загальна їх кількість, що належала до розподілу, становила 6090. Абсолютна кількість квот збільшується для кожної країни з урахуванням певних коефіцієнтів (визначаються ступенем використання автомобільних засобів транспорту відповідного рівня екологічності - Євро - 2 (заборонено на території ЄС), Євро - 3,... Євро - 5 та системи бонусів, що можуть бути багаторічними або діяти один рік). Загальна квота з урахуванням однорічних бонусів становила 2010 р. 33408, у т.ч. для України - 1445. Для українських перевізників затверджені коефіцієнти розподілу багаторазових дозволів ЄКМТ на 2010-2015 рр. Зокрема, у 2011р. вітчизняні перевізники отримають аналогічну кількість дозволів ЄКМТ, як і в 2020 р. відповідно до узгоджених коефіцієнтів (для Євро-4 коефіцієнт становитиме 6, Євро-5- 8, Євро-6 - 10). Діюча система визначає розмір базової квоти з урахуванням порожніх пробігів автотранспорту.

Україна є активним учасником міжнародного ринку автотранспортних послуг: у 2019 р. вона експортувала послуги вантажного автотранспорту до 69 країн на загальну суму 151,1 млн. дол. США (імпорт аналогічних послуг з 47 країн оцінюється у 37,3 млн. дол. США). На рис. 3 наведено географію ринку автотранспортних послуг України на європейському просторі (вказано найбільші партнери, сумарна частка яких у загальному експорті становила 68 %).

Україна має від'ємне сальдо у цих послугах в експортно-імпортних відносинах з Польщею: експорт склав 9,3 млн. дол., імпорт - 16,2 млн. дол., тобто 43,4% загального імпорту. Від'ємне сальдо становить 6,9 млн. дол., що є

наслідком застосування Польщею демпінгу (занижений тариф на фрахт автомобілів під час завантаження товарів українського походження у західноєвропейському напрямку, що позбавляє цього вантажу українських перевізників), тобто спостерігається порушення принципу паритетності у відносинах з Україною.

Розширення участі України на ринку автотранспортних послуг ЄС пов'язане насамперед з проблемою придбання достатньої кількості автотранспортних засобів (перш за все - сідельних тягачів (контейнеровозів), що відповідають сучасним європейським вимогам за енергетичною ефективністю та екологічними параметрами експлуатації (Євро-4; Євро-5 та Євро-6). На жаль, вітчизняна промисловість не виробляє таких транспортних засобів, і їх надходження до перевізників обумовлено виключно імпортом.

Роль держави тут вбачається у підтриманні процесу лізингового придбання автотранспорту, причепів до нього на більш сприятливих умовах, ніж ті, що діють. Крім того, потрібна реалізація політичних рішень щодо спрощення процедури отримання багаторазових віз для вітчизняних водіїв автотранспортних організацій за спрощеною процедурою. При цьому слід виходити з того, що водіям іноземних перевізників, зокрема з ЄС, взагалі не потрібні візи України для в'їзду на її територію, а під час здійснення перевезень транзитних вантажів із/в треті країни не потрібен дозвіл.

Під впливом світової фінансово-економічної кризи в 2019 р. Україною були втрачені значні обсяги транзитних та експортних вантажних перевезень річковим та частково морським транспортом, що негативно вплинуло на рентабельність галузі, ефективність діяльності морських та річкових портів, які дедалі потребують модернізації портової інфраструктури та облаштування сучасними засобами автоматизації систем управління на зразок європейських і російських портів-конкурентів. Експортні послуги внутрішнього вантажного річкового транспорту (вантажного внутрішнього флоту) надаються 29 країнам на суму 57,7

млн. дол., що становить близько 48 % від загального експорту послуг водного транспорту.

Набуття Україною асоційованого членства у Європейському Союзі вимагає масштабного розвитку всіх елементів ринку транспортних послуг та поступової інтеграції його до європейського ринку послуг транспортної галузі.

2.2. Аналіз міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Дослідження засвідчили, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» здійснює міжнародні транспортно логістичні операції починаючи з 2007 року. Особливу роль в міжнародній транспортно-логістичній діяльності підприємства відіграє новий напрямок її діяльності – експрес доставка вантажів авіаційним транспортом. З цією метою створена дочірня структура компанії в аеропорті «Бориспіль» - ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» яка з 2014 року надає послуги міжнародної експрес-доставки для приватних осіб та бізнес-клієнтів.

Завдяки поєднанню зусиль ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» та DPD-group, сьогодні приватні особи та бізнес-клієнти мають нагоду оцінити всі переваги якісно оновленої послуги міжнародної доставки посилок та вантажів на піддонах в Україну та Європу. У рамках міжнародної доставки пропонуються наступні послуги:

- Classic - це швидка та економна доставка посилок вагою до 30 кг в/з Європу. Послуга доступна для приватних осіб та бізнес-клієнтів.
- Max - це доставка вантажів з/в Європи, які розміщені на піддонах вагою до 1000 кг та висотою до 200 см на одне вантажне місце. Послуга доступна для бізнес-клієнтів.
- Express – для термінової доставки документів, вантажів та посилок у більшість країн світу та в Україну.
- Air Freight - це комплексна послуга авіаційної доставки вантажів по всьому світу;

- Road Freight - це якісна автомобільна доставка вантажів по всій Європі за помірну ціну.

Детальна інформація про види міжнародної експрес-доставки вантажів ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Види міжнародних експрес -доставок ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ»

Параметри	Classic	MAX	Express	Freight
Основна перевага	Доступний тариф	Відправлення великих вантажів	Максимально швидка доставка	Відсутність будь-яких обмежень
Географія покриття	Країни Європи	Країни Європи	Більшість країн світу	Більшість країн світу
Тип відправлень	Документи, посилки	Вантажі розміщені на палетах	Документи, невеликі посилки, вантажі	Вантажі
Тип доставки	З відділення/від дверей до дверей	З відділення/від дверей до дверей	З відділення/від дверей до дверей	З/у відділення/від дверей до дверей
Максимальна вага	Для одного місця - 30 кг	1000 кг	70 кг	Без обмежень
Максимальні габарити	Довжина - до 175 см, обхват* - до 300 см	120*100*200	120*80*69	Без обмежень

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

При міжнародній доставці виділяються 2 типи відправлень ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ».

1. Відправлення документального характеру – ділові папери, письмова кореспонденція ділова чи приватна, авіаквитки, а також будь-які повідомлення, інформація або дані на будь-яких носіях інформації (паперових чи електромагнітних, у тому числі на дискетах, компакт-дисках, плівках тощо), що не мають комерційної цінності та заявленої вартості й не містять інформації, переміщення якої через митний кордон заборонено законодавством або на переміщення якої потрібні дозволи відповідних державних органів відповідної країни.

2. Вантаж – відправлення, вмістом якого є предмети, речі, майно, товари чи

матеріали із заявленою вартістю. Таке відправлення обов'язково супроводжується Інвойсом, підлягає митному оформленню як в країні відправлення, так і в країні призначення та може бути застраховане. Забороненими до приймання відправленнями вважаються такі, вміст яких знаходиться на Сайті.

Дохід, який є одним з основних фінансових показників і валовим результатом здійснення міжнародної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ», забезпечує потребу в коштах не тільки самого підприємства, але і держави в цілому. Тому, для успішного ведення міжнародної діяльності підприємства фінансовий відділ та логістична служба в умовах ринку повинен здійснювати планування доходу. За допомогою даних фінансової звітності підприємства проведемо аналіз доходів в розрізі видів міжнародної діяльності з експрес-доставки вантажів ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка доходів від здійснення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» тис.грн. за 2015-2019 рр.

Вид міжнародної діяльності	2015р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2015 р.	
						+, –	%
1. Міжнародна доставка за умовами «Classic»	1432	1512	1668	1710	2630	1198	83,65
2. Міжнародна доставка за умовами «Мах»	2802	2854	2912	3191	4733	1931	68,90
3. Міжнародна доставка за умовами «Express»	3437	3763	3755	3761	5961	2524	73,44
4. Міжнародна доставка за умовами «Air Freight»	1330	1318	1339	1482	2454	1125	84,59
5. Міжнародна доставка за умовами «Road Freight»	1227	1226	1371	1254	1753	526	42,84
Разом	10228	10673	11045	11397	10228	7303	71,40

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

Аналіз показав, що головними стратегічними напрямками міжнародної діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» є здійснення міжнародної експрес-доставки вантажів за умовами «Express». У 2019 році від надання цих послуг підприємство отримало 5961 тис.грн. доходу, що на 2524 тис.грн., або на 73,44 % більше, ніж у 2015 році. Водночас, компанія ТОВ

«ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» збільшила обсяги послуг з експрес-доставки за умовами «Classic» на 1198 тис.грн., або на 83,65 % та за умовами «Air Freight» на 1125 тис.грн., або на 84,59 %. Найменшими темпами розвивається діяльність за напрямом «Road Freight».

Прибуток від здійснення міжнародних операцій – це той показник, який дає можливість оцінити результативність здійснення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» на міжнародному ринку експрес-доставки вантажів. Аналіз обсягів чистого прибутку від здійснення міжнародної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка прибутку від здійснення міжнародної діяльності
ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» тис.грн.

Показники	2015р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2015 р.	
						+, –	%
1. Міжнародна доставка за умовами «Classic»	94	88	74	67	263	169	181,03
2. Міжнародна доставка за умовами «Мах»	264	251	179	166	575	312	118,37
3. Міжнародна доставка за умовами «Express»	264	241	126	155	600	337	127,83
4. Міжнародна доставка за умовами «Air Freight»	128	55	32	76	301	174	136,18
5. Міжнародна доставка за умовами «Road Freight»	102	69	35	54	178	76	74,88
Разом	851	704	446	518	1919	1068	125,50

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз показав, що в цілому підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» у 2019 році отримало прибутку від міжнародної діяльності в обсязі 1919 тис.грн., що на 1068 тис.грн., або на 125,50 % більше, ніж у 2015 році. Найбільш прибутковою є міжнародна діяльність з міжнародної експрес-доставки вантажів за умовами «Express» – 600 тис.грн., а найменш прибутковою – міжнародна доставка за умовами «Road Freight» – 178 тис.грн.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність

реалізації стратегії міжнародної діяльності за видами послуг міжнародної експрес-доставки вантажів ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» (табл. 2.7).

Аналіз показав, що найбільш рентабельними є послуги з міжнародної експрес-доставки вантажів за умовами «Мах» – 12,2 % у 2019 році, послуги з міжнародної експрес-доставки вантажів за умовами «Air Freight» – 12,3 %.

В цілому міжнародна діяльність ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» є рентабельною, оскільки у 2019 році відбулося загальне її зростання на 2,6 пункти, що склало 10,9 %. Отже, підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» є ефективним та має значний потенціал росту на ринку міжнародних послуг з експрес-доставки вантажів.

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності здійснення міжнародної діяльності
ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ», %

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2014 р.
1. Міжнародна доставка за умовами «Classic»	6,5	5,82	4,44	3,9	10,0	3,5
2. Міжнародна доставка за умовами «Мах»	9,4	8,79	6,15	5,2	12,2	2,8
3. Міжнародна доставка за умовами «Express»	7,7	6,40	3,36	4,1	10,1	2,4
4. Міжнародна доставка за умовами «Air Freight»	9,6	4,17	2,39	5,1	12,3	2,7
5. Міжнародна доставка за умовами «Road Freight»	8,3	5,63	2,55	4,3	10,2	1,9
Разом	8,3	6,60	4,04	4,5	10,9	2,6

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства.

Оцінка загальної ефективності здійснення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка загальної ефективності здійснення міжнародної діяльності
підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» %

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2015 р.
Рентабельність реалізації продукції (послуг) на експорт, %	23,5	27,7	21,6	20,7	25,8	2,3
Рентабельність витрат продукції (послуг) на експорт, %	41,6	41,8	39,8	35,2	42,5	0,9
Загальна рентабельність міжнародної діяльності, %	8,3	6,60	4,04	4,5	10,9	2,6
Валютна ефективність експорту, %	15,6	16,3	16,2	15,8	16,1	0,5
Коефіцієнт виконання зобов'язань з міжнародних операцій за вартістю	0,93	0,95	0,91	0,94	0,96	0,03
Коефіцієнт виконання зобов'язань з міжнародних операцій за фізичним обсягом	0,88	0,85	0,89	0,91	0,92	0,04
Коефіцієнт виконання зобов'язань з міжнародних операцій за ціною	0,95	0,96	0,94	0,93	0,94	-0,01

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Висновки до розділу 2

На підставі проведеного дослідження зовнішнього бізнес-середовища підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» було встановлено, що на міжнародному ринку транспортних послуг спостерігається потенційна загроза втрати Україною певної частки ринку та перетворення її з провідного експортера до імпортера зазначених послуг. Про це свідчить структура експортно-імпортної діяльності з надання послуг транспорту України, яка невинно погіршується: якщо у 2015 р. загальне співвідношення між експортом та імпортом послуг у грошовому вимірі складало 7,14 : 1, то вже у 2019 р. воно скоротилося до 6,33 : 1 (у 2018 р. складало всього 4,61 : 1).

Змінюється галузева структура експортованих та імпортованих транспортних послуг: зростає частка послуг, що пов'язані з діяльністю

повітряного і морського транспорту, скорочується частка послуг трубопровідного транспорту.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» здійснює свою міжнародну діяльність ефективно, про що засвідчують показники рентабельності послуг з експрес-доставки вантажів ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ». Зокрема, загальна рентабельність міжнародної діяльності підприємства у 2019 році склала 10,9 %, що на 2,6 пункти більше, ніж у 2015 році. Водночас, підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» має певні проблеми з виконанням зобов'язань з міжнародних операцій. Однак, в цілому, підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» є ефективним та має значний потенціал росту на ринку міжнародної експрес-доставки вантажів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Напрямки вдосконалення бізнес-процесів підприємства-суб'єкта міжнародної діяльності

Проведене в другому розділі дослідження міжнародної транспортно-логістичної діяльності компанії «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» показує, що однією з ключових переваг компанії є надання нею достатньо великого переліку послуг, що дозволяє залучати та утримувати якомога більшу кількість клієнтів.

На сьогоднішній день зростає тенденція розгортання своєї діяльності в мережі інтернет, що також має вплив на дотичні галузі. Орієнтуючись на потреби клієнтів підприємство в роботі пропонується надавати нову логістичну послугу – **міжнародний фулфілмент**. Її суть полягає в тому, що компанія пропонує аутсорсингові послуги для інтернет-магазину, в тому числі забезпечуючи власним **call-центром** для прийому заявок, закінчуючи доставкою товару до кінцевого споживача.

Компанія пропонує за рахунок цієї послуги: оптимізацію процесів для інтернет-магазину, зменшення витрат, вивільнення фінансових та людських ресурсів для розвитку компанії, побудову більш конкурентоспроможної моделі бізнесу і можливість додаткових вигідних пропозицій кінцевим споживачам. Разом із цим фулфілмент доцільно використовувати не усім інтернет-магазинам. Фулфілмент вимагає інтеграції ІТ-процесів клієнта та надавача послуги. Як правило, інтернет-магазини до цього не готові. Послідовність бізнес-процесів фулфілменту компанії можна переглянути на рис. 3.1.

За рахунок додаткових можливостей таких як фулфілмент є змога залучити більшу кількість клієнтів та максимально використовувати складські та транспортні потужності, скорочувати витрати складські приміщення, комунікації, персонал. Також використання послуги фулфілмент оптимізує операційні витрати, оскільки відбувається скорочення витрат в ІТ та капітальних витрат у

складські приміщення; виникає можливість відслідковування ефективності їх складу.



Рис. 3.1. Бізнес-процеси фулфілменту. Джерело: складено автором

Безпосередньо схема послуги зображена на рисунку 3.2.

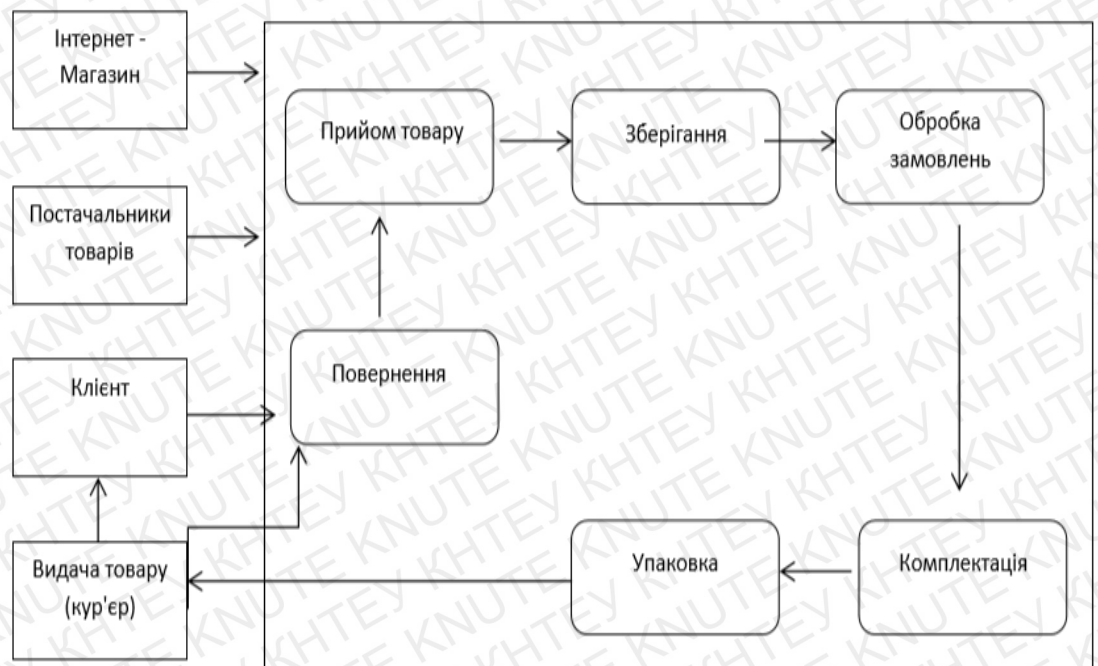


Рисунок 3.2. Схема послуги фулфілменту компанії «Заммлер»
Джерело: складено автором

Дослідження засвідчили, що у 2019 році ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» відкрив в аеропорті «Бориспіль» свій третій інноваційний термінал на якому посилки з сортувальної стрічки будуть завантажуватися безпосередньо в автомобілі за допомогою спеціальних телескопічних конвеєрів - їх там 24. Унікальність цього терміналу в поділі логістики на посилки та вантажі - вони сортуються окремо. Це дозволяє розподіляти відправлення швидше і точніше, а отже - і швидше доставляти.

В процесі початкового етапу функціонування інноваційного терміналу ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» виникли питання щодо інвестування додаткових коштів у реалізацію наступних проектів:

1. Впровадження новітніх мультимодальних систем транспортування вантажів в межах інноваційного терміналу.
2. Впровадження організаційних нововведень у сфері управління персоналом терміналу.
3. Впровадження інноваційних CRM-систем управління взаємовідносинами з клієнтами.

Як свідчить практика, підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА», як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізовувати усі альтернативні напрями політики інвестиційного розвитку. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного проекту інвестиційного розвитку ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА».

В цьому контексті в роботі пропонується при виборі найбільш ефективного напрямку використовувати методику обґрунтування рішень - побудови «дерева рішень». У методиці використовується ієрархічна структурна схема. Для її побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій. В основу методу «дерева рішень» покладено підпорядкованість, розгортаємість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву

«дерева рішень» [1, с.134].

Отже, дерево рішень - це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і вигащів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища [5, с.38].

За прогнозами, реалізація кожної з альтернатив проектів інвестиційного розвитку прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» на 5%.

В процесі реалізації кожної альтернативи можливі наступні ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

Результатом інвестування коштів фірми у реалізацію проектів є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (return on investment) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована спеціалістами ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА». Для вибору кращої альтернативи, ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» збрала необхідну інформацію на основі якої побудуємо дерево рішень. Рис. 3.3.

Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

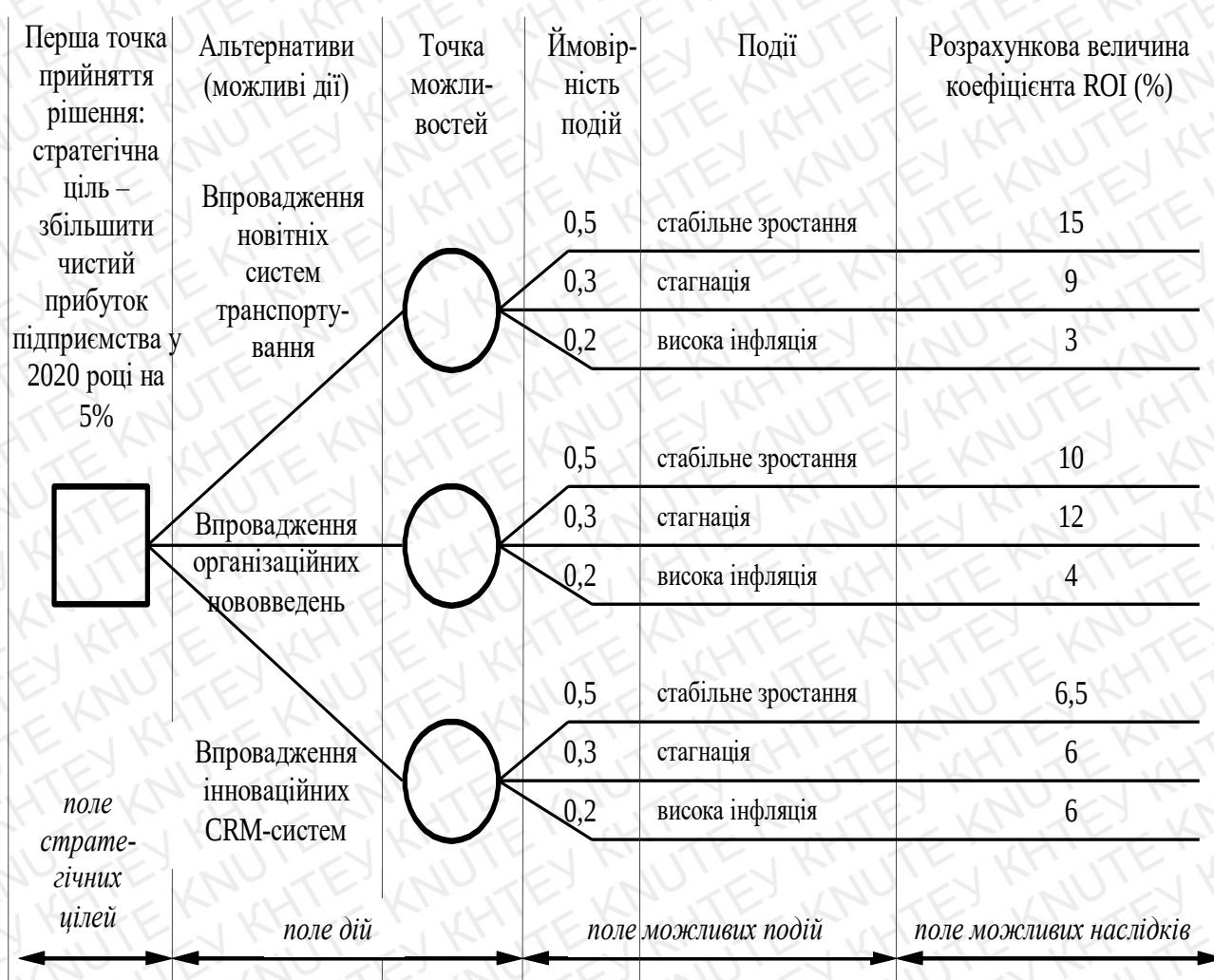


Рис. 3.3. Матриця вибору альтернативних інвестиційних проектів розвитку ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» на основі побудови «дерева рішень».

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що у нашому випадку кращим варіантом є 1-ший, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Таким чином, підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» повинно зосередити першочергову увагу на реалізації проекту впровадження новітніх CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями в діяльності інноваційного терміналу у м. Бориспіль

CRM-система (Customer Relationship Management) – це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка є автоматизованим програмним продуктом. З її допомогою відбувається збереження необхідної внутрішньої та зовнішньої

потокової інформації з метою подальшого аналізу і пошуку способів якнайкращого задоволення потреб споживачів ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА». Найчастіше в діяльності господарських суб'єктів використовують наступні програмні продукти CRM: Oracle, Microsoft Dynamics CRM, ASoft CRM, BPMonline CRM, BS CRM 1C та ін. Ці CRM-продукти призначені для поточної реєстрації та відображення інформації в режимі реального часу.

Як правило, робота з програмними продуктами CRM знаходиться в межах компетенції планово-економічного, маркетингового та логістичного підрозділів підприємства. Для кращого розуміння переваг CRM-системи в діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» зробимо порівняння бізнес-моделі з CRM-системою і без неї (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння бізнес-моделі з CRM-системою і без неї

CRM-система присутня	CRM-система відсутня
Гнучкість та адаптація до потреб ринку	Повільна адаптація до потреб ринку
Оптимізація витрат на маркетингові заходи	Зростання витрат на маркетингові заходи
Швидкий доступ до інформації	Уповільнений доступ до інформації

Джерело: складено автором

Як бачимо, використання досліджуваної інформаційної системи повинне покращувати процес функціонування підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА». З цією метою обґрунтуємо проект створення CRM-системи для ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА».

Ідея проекту обумовлена такими причинами:

- неповне використання виробничої потужності інноваційного терміналу;
- нераціональне використання матеріальних ресурсів в процесі обслуговування міжнародних клієнтів;
- бажання створити послідовний комунікаційний ланцюг товаропотоку із

зворотнім зв'язком.

Основне завдання інвестиційного CRM-проекту – створення функціональної бази даних для швидкого доступу зі всіх виробничих підрозділів ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА».

Стратегічні цілі проекту до 2022 року передбачають:

- протягом 1 кварталу 2020 року – планування роботи, навчання і робота з персоналом, модернізація існуючої виробничо-технологічної бази до вимог нового процесу;
- протягом 2 кварталу 2020 року – створення комунікаційного ланцюга та укладання договорів з постачальниками та споживачами на принципах зворотного зв'язку;
- старт проекту: 3 квартал 2020 року.

Аналізуючи можливі альтернативи реалізації проекту, доцільно відібрати найефективніші з них за критерієм оптимальності. Раціональним рішенням щодо фінансового забезпечення проекту є варіант використання власних коштів, а також внутрішньо корпоративних ресурсів. Кредитні ресурси в даному випадку є неефективні, оскільки знижують рентабельність бізнесу.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності CRM-проекту на результати діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА»

Розрахунок економічного ефекту від впровадження CRM-проекту ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» складається з двох частин:

1. Розрахунок розміру інвестицій.
2. Розрахунок результатів проекту.

Розрахунок розміру інвестицій – це витрати на: ліцензії, консалтинг, налаштування системи, дослідну експлуатацію, ресурси та обладнання.

CRM проект відноситься до короткострокових інвестиційних проектів (1-3 роки). Впровадження CRM (починаючи від консалтингу і закінчуючи впровадженням системи) в середньому займає 5 місяців. Завершення проекту – це

нульова точка інвестицій, коли ТОВ «Нова пошта» припиняє будь-які виплати за проектом.

Отже, додатковий дохід – це різниця між доходом після впровадження CRM-проекту і середнім рівнем доходу до впровадження.

Дохід компанія ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» починає отримувати відразу після впровадження системи за рахунок автоматизації. Це не максимальний обсяг доходу, тому що компанії ще необхідно пройти процес впровадження змін: удосконалити роботу відділу продажів: оновити процеси, проводити аналіз і контроль, тобто робити послідовно зміни, які принесе з собою проект.

Ліцензії. “1С:Підприємство 8. CRM ПРОФ для України” – аналітична CRM-система для компаній великого бізнесу, а також для компаній середнього бізнесу з потребою спільної роботи необхідної кількості користувачів в єдиній інформаційній базі. Рішення дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси компанії відповідно до концепції CRM, включаючи відділи закупівель, продажів, маркетингу, сервісного обслуговування та служби якості, а також управляти бізнес-процесами (BPM) на всіх етапах взаємодії з клієнтами і всередині організації.

Вартість версій “СТАНДАРТ” та “ПРОФ” на 1 рік відповідно 1,3 тис. грн і 2,5 тис. грн відповідно. Оскільки програмне забезпечення встановлюється на всі комп’ютери та сервери, що обслуговують інноваційний термінал компанії ТОВ «Нова пошта» та суміжні процеси, то необхідно придбати 60 і 59 ліцензій відповідно. Сукупна вартість ліцензій складе 225,5 тис. грн на рік.

Оскільки CRM-система передбачає створення комунікаційного ланцюга, то основний аспект буде відведений на встановлення радіо-модемного та іншого комунікаційного обладнання. Основними постачальниками даного обладнання будуть ТОВ “ІСТРИМ” і ТОВ “ІнтЮкрейн”.

Перелік комунікаційного обладнання для впровадження CRM-системи та його характеристики подано в Додатку В

Впровадження CRM-проектів створює можливості для росту валового

прибутку ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» на 30 %. За основу приймаємо оптимістичний сценарій та наявність щорічний росту, зважаючи на отримані підприємством іноземні замовлення. Дані грошового потоку від реалізації інвестиційного проекту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок грошового потоку від реалізації інвестиційного проекту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА»

№	Стаття витрат/доходів	Витрати по роках, тис. грн.		
		2020	2021	2022
1.	Ліцензійні платежі	225,5	225,5	225,5
2.	Основне комунікаційне обладнання	4560	0	0
3.	Інше виробниче устаткування	344	0	0
П.3=п.1+п.2+п.3	Сума витрат	5129,5	225,5	225,5
Доходи по роках, тис.грн.				
4.	Валовий прибуток	7742,8	10065	13085
5.	Амортизація	435	438	531
6.	Чистий прибуток	2142,9	8068,4	10544,8
П.7.=п.6+п.5.	Грошовий потік	2577,9	8506,4	11075,8

Джерело: складено автором

Отже, плануються грошові потоки у розмірі 2577,9, 8506,4 і 11075,8 тис. грн відповідно в 2020, 2021 і 2022 роках.

На підставі отриманих в таблиці 3.2. даних, що до грошового потоку за роками проведемо розрахунки грошового потоку за весь період експлуатації проекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахункові дані для обчислення ЧПД (чистого приведенного доходу) від реалізації інвестиційного проекту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА»

Показники	Значення
Потреба в інвестиціях, тис. грн.	5579,5
Період експлуатації проекту, років	3
1-й рік 2020	2577,90
2-й рік 2021	8506,40
3-й рік 2022	11075,80
Сума грошового потоку за весь період експлуатації проекту, тис. грн.в т.ч.:	22160,10

Джерело: складено автором

Визначимо чистий приведений дохід з врахуванням ставки дисконтування 10 %, оскільки враховуємо при обчисленні лише темп інфляції та коливання ринкової кон'юнктури за формулою:

$$\text{ЧПД} = \text{ГП}n \times \text{КД} \quad (3.1)$$

Де, ЧПД- чистий приведений дохід за роками;

КД-коефіцієнт дисконтування

Коефіцієнт дисконтування розраховано за формулою:

$$\text{КД} = (1 + r)^n \quad (3.2)$$

Де, КД- коефіцієнт дисконтування;

r- ставка процентів;

n- кількість років функціонування проекту.

Розрахунок дисконтованого ЧПД (чистого приведенного доходу) від реалізації інвестиційного проекту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» наведено в таблиці 3.4. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок дисконтованого ЧПД(чистого приведенного доходу) від реалізації інвестиційного проекту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА»

№ з/п	Майбутня вартість, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Чистий приведений дохід, тис. грн.
1-й рік 2020	2577,90	0,91	2343,55
2-й рік 2021	8506,40	0,83	7030,08
3-й рік 2022	11075,80	0,75	8321,41
Всього	22160,10	x	17695,04

Джерело: складено автором

Отже, чистий приведений дохід проекту складає 17695,04 тис. грн, що є значно більше суми початкових інвестиційних вкладень. Розрахуємо ефективність проекту за допомогою інтегральних показників: індекс доходності проекту, індекс рентабельності, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності.

Індекс доходності проекту, обчислюють за формулою:

$$Іді = Пгд : Вів \quad (3.3)$$

Де, Іді - індекс доходності інвестиційного проекту;

Пгд - загальна сума дисконтованого чистого грошового потоку від інвестиційного проекту;

Вів - загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом.

Критерій ухвалення інвестиційних рішень на підставі розрахованого індексу доходності однаковий для всіх типів інвестиційних проектів: якщо значення цього показника перевищує одиницю, інвестиційний проект може бути взятий до реалізації і, навпаки, якщо його значення менше ніж одиниця або дорівнює одиниці» інвестиційний проект має бути відхилений.

Індекс рентабельності (ІР) характеризує прибутковість проекту. Розрахунок цього показника здійснено так:

$$ІР = \frac{ЧП}{ЗСІ} \quad (3.4)$$

Де, ЧП– середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за період

експлуатації проекту;

ЗСІ – загальна сума інвестицій

Період окупності (ПО). Показник "періоду окупності" використаний для порівняльної оцінки ефективності. Недисконтований показник періоду окупності визначається статичним методом і розрахований так:

$$ПО = \frac{ЗСІ}{ЧГП} \quad (3.5)$$

Де, ЧГП - Середньорічна величина грошового потоку.

Внутрішня норма рентабельності ВНР (Internal rate of return, IRR) - ставка дисконтування, при якій сума дисконтованих грошових потоків за інвестиційним проектом дорівнює обсягу інвестованих в даний проект коштів .

Результати розрахунків показників ефективності проекту наведено в таблиці 3.5.(табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Інтегральні показники ефективності проекту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА»

	Показники	Значення
1	Чистий грошовий потік, тис. грн.	22160,10
1.1	1-й рік 2020	2577,90
1.2	2-й рік 2021	8506,40
1.3	3-й рік 2022	11075,80
2	Чистий приведений дохід, тис. грн.	17695,04
2.1	1-й рік 2020	2343,55
2.2	2-й рік 2021	7030,08
2.3	3-й рік 2022	8321,41
3.	Індекс доходності проекту	3,53
4.	Середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за весь період експлуатації проекту, тис. грн.	7895,07
5.	Індекс рентабельності проекту загалом	2,53
5.1	Індекс рентабельності проекту у 2020 р.	0,50
5.2	Індекс рентабельності проекту у 2021 р.	1,58
5.3	Індекс рентабельності проекту у 2022р.	2,0
6.	Середньорічна величина грошового потоку, тис. грн.	5898,35
7.	Термін окупності проекту	0,40
8.	Внутрішня норма рентабельності	0,5228

Джерело: складено автором

Відтак, проект є ефективним та необхідним для впровадження. Про це свідчать наступні факти:

- 1.) чистий грошовий потік є додатнім і складає 17695,04 тис. грн;
- 2). чистий приведений дохід складає 12684,04 тис. грн;
- 3). індекс доходності проекту складає 3,53;
- 4). термін окупності складає 0,4 року або 5 місяців;
- 5). норма рентабельності 52,28 %;
- 6). індекс рентабельності проекту 253 %.

Можна зробити висновки, що CRM-система для бізнес-моделі інвестиційного розвитку є найважливішим рушійним елементом, оскільки вона дає змогу оперативно задовольняти потреби цільових груп споживачів, гнучко реагувати на їх зміну та при цьому мінімізувати будь-які ризики. Так як системи управління взаємовідносинами з клієнтами являють собою базу даних, то вони створюють можливості для росту маркетингового потенціалу, що, в свою чергу, сприяє росту конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» в цілому. Багаторівневий й комплексний підхід під час запровадження CRM-системи на підприємстві дозволив отримати суттєвий економічний ефект.

Висновки до розділу 3.

За результатами проведеного дослідження напрямків вдосконалення бізнес-процесів підприємства-суб'єкта міжнародної діяльності можна зробити наступні висновки:

1. Орієнтуючись на потреби клієнтів підприємство в роботі пропонується надавати нову логістичну послугу – міжнародний фулфілмент. Її суть полягає в тому, що компанія пропонує аутсорсингові послуги для інтернет-магазину, в тому числі забезпечуючи власним call-центром для прийому заявок, закінчуючи доставкою товару до кінцевого споживача.
2. Визначено три напрямки функціонування інноваційного терміналу ТОВ

«ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» : впровадження новітніх мультимодальних систем транспортування вантажів в межах інноваційного терміналу; впровадження організаційних нововведень у сфері управління персоналом терміналу; впровадження інноваційних CRM-систем управління взаємовідносинами з клієнтами.

3. Обґрунтовано, що підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» повинно зосередити першочергову увагу на реалізації проекту впровадження новітніх CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями в діяльності інноваційного терміналу у м.Бориспіль. Основне завдання інвестиційного CRM-проекту – створення функціональної бази даних для швидкого доступу зі всіх виробничих підрозділів ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА».

4. Розрахунки засвідчили, що проект є ефективним та необхідним для впровадження. Про це свідчать наступні факти: чистий грошовий потік є додатнім і складає 17695,04 тис. грн; чистий приведений дохід складає 12684,04 тис. грн; індекс доходності проекту складає 3,53; термін окупності складає 0,4 року або 5 місяців; норма рентабельності 52,28 %, що значно ефективніше при індексу рентабельності проекту 253 %.

Отже можна прийти до висновку, що CRM-система для бізнес-моделі підприємства є найважливішим рушійним елементом, оскільки вона дає змогу оперативно задовольняти потреби цільових груп споживачів, гнучко реагувати на їх зміну та при цьому мінімізувати будь-які ризики. Так як системи управління взаємовідносинами з клієнтами являють собою базу даних, то вони створюють можливості для росту маркетингового потенціалу, що, в свою чергу, сприяє росту конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому. Багаторівневий й комплексний підхід під час запровадження CRM-системи на підприємстві дозволяє отримати суттєвий ефект вже у перший рік.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження участі підприємства в міжнародному бізнесі можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за останні п'ять років має тенденцію до зростання своєї присутності на ринку логістичних послуг, чому сприяє створення широкої мережі структурних її підрозділів в Україні та відповідна матеріально технічна база.
2. На підставі проведеного аналізу фінансового стану підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» можна зробити висновок, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є фінансово стійким підприємством, ліквідним, платоспроможним та рентабельним. Протягом 5 років підприємство поліпшувало свій фінансовий стан і у 2019 році має високий рівень прибутку.
3. На підставі проведеного дослідження зовнішнього бізнес-середовища підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» було встановлено, що на міжнародному ринку транспортних послуг спостерігається потенційна загроза втрати Україною певної частки ринку та перетворення її з провідного експортера до імпортера зазначених послуг. Про це свідчить структура експортно-імпоротної діяльності з надання послуг транспорту України, яка невпинно погіршується. Змінюється галузева структура експортованих та імпортованих транспортних послуг: зростає частка послуг, що пов'язані з діяльністю повітряного і морського транспорту, скорочується частка послуг трубопровідного транспорту.
4. За результатами проведеного дослідження міжнародної транспортно-логістичної діяльності встановлено, що підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» здійснює свою міжнародну діяльність ефективно, про що засвідчують показники рентабельності послуг з експрес-доставки вантажів ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ». Зокрема, загальна рентабельність

міжнародної діяльності підприємства у 2019 році склала 10,9 %, що на 2,6 пункти більше, ніж у 2015 році. Водночас, підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» має певні проблеми з виконанням зобов'язань з міжнародних операцій. Однак, в цілому, підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР РІАЛ ІСТЕЙТ» є ефективним та має значний потенціал росту на ринку міжнародної експрес-доставки вантажів.

На підставі проведеного дослідження в роботі :

1. Запропоновано надавати нову логістичну послугу – **міжнародний фулфілмент**. Її суть полягає в тому, що компанія пропонує аутсорсингові послуги для інтернет-магазину, в тому числі забезпечуючи власним call-центром для прийому заявок, закінчуючи доставкою товару до кінцевого споживача.

2. Визначено три напрямки функціонування інноваційного терміналу ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» :

- впровадження новітніх мультимодальних систем транспортування вантажів в межах інноваційного терміналу;
- впровадження організаційних нововведень у сфері управління персоналом терміналу;
- впровадження інноваційних CRM-систем управління взаємовідносинами з клієнтами.

3. Обґрунтовано, що підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА» повинно зосередити першочергову увагу на реалізації проекту впровадження новітніх CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями в діяльності інноваційного терміналу у м. Бориспіль. Основне завдання інвестиційного CRM-проекту – створення функціональної бази даних для швидкого доступу зі всіх виробничих підрозділів ТОВ «ЗАММЛЕР - УКРАЇНА».

4. CRM-система для бізнес-моделі є найважливішим рушійним елементом, оскільки вона дає змогу оперативно задовольняти потреби цільових груп споживачів, гнучко реагувати на їх зміну та при цьому мінімізувати будь-які ризики. Так як системи управління взаємовідносинами з клієнтами являють собою

базу даних, то вони створюють можливості для росту маркетингового потенціалу, що, в свою чергу, сприяє росту конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому.

5. Багаторівневий й комплексний підхід під час запровадження CRM-системи на підприємстві дозволяє отримати суттєвий ефект вже у перший рік.

Розраховано прогнозні показники бізнес-проекту по впровадженню CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями в діяльності інноваційного терміналу у м. Бориспіль. Розрахунки засвідчили, що проект є ефективним та необхідним для впровадження. Про це свідчать наступні факти: чистий грошовий потік є додатнім і складає 17695,04 тис. грн; чистий приведений дохід складає 12684,04 тис. грн; індекс доходності проекту складає 3,53; термін окупності складає 0,4 року або 5 місяців; норма рентабельності 52,28 %, що значно ефективніше при індексу рентабельності проекту 253 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства [Текст] : монографія / А. О. Азарова, О. В. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 172 с.
2. Алексеєнко Л. М. Фінансові аспекти формування інвестиційної привабливості підприємства [Текст] / Л. М. Алексеєнко // Роль фінансово-кредитної системи у стимулюванні економічного зростання в Україні: Зб. наук. праць / Волинський держ. ун-т. – Луцьк, 2014. – С. 222–225.
3. Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогорова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Транснаціональні корпорації : навч. посібник / С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогорова, Т. Є. Моїсеєнко. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 208 с.
4. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких виробництв : монографія / С. В. Войтко // К.: ВПІ «Політехніка», 2012. 280 с.
5. Зав'ялова О. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / О. В. Зав'ялова, В. Є. Сахаров ; Національна академія управління. К. : [б.в.], 2008. 240 с.
6. Козак Ю. Г., Лук'яненко Д. Г. та ін. Міжнародна економіка: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. 672с.
7. Корогорова О. О. Напрями інвестиційної активності транснаціональних компаній / О. О. Корогорова, Я. О. Балаба, І. І. Сорокін // Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 77–81.
8. Ліснічук Ю. С. До питання транснаціоналізації підприємств хімічної промисловості України / Ю. С. Ліснічук, С. В. Войтко // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики : збірник наукових праць [редкол. О. А. Гавриш (відпов. ред.) та ін.]. К. : ВПІ ВПК «Політехніка», 2011. С. 107–112.
9. Макаренко М.І., Савченко Т.Г. Система трансфертного ціноутворення в комерційних банках: монографія / М.І. Макаренко, Т.Г. Савченко. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. 238 с.

10. Макогон Ю. В. Трансформація світового ринку капіталу в умовах транснаціоналізації: монографія / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова, К. В. Лисенко, М. І. Голубов. Донецьк: ДонНУ, 2006. 248с.

11. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій : Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / О. І. Рогач. К.: Либідь, 2005. 720 с.

12. Моїсеєнко Т. Є. Особливості побудови організаційних структур у процесно-орієнтованих організацій / Т. Є. Моїсеєнко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2013. № 3. С. 98 – 108.

13. Моїсеєнко Т. Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку / Т. Є. Моїсеєнко // Ефективна економіка. 2015. № 11. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>

14. Моїсеєнко Т. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств : моногр. / Т. Є. Моїсеєнко, С. В. Войтко. – К. : Вид-во Альфа Реклама, 2014. 160 с.

15. Орехова Т. В. Транс націоналізація економічних систем в умовах глобалізації: монографія / Т. В. Орехова. Донецьк: ДонНУ, 2007. 394 с.

16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

17. Петровська А. В. Моделювання інформаційних потоків CRM-системи / А.В. Петровська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 5, Т. 2. – С. 69–76.

18. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія / [Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот, Я.М. Столярчук та ін.]; за заг. ред. докторів екон. наук, професорів Д.Г.Лук'яненка, А.М.Поручника. К.: КНЕУ, 2011. 388 с.

19. Рогач О. І. ТНК і економічне зростання країн, що розвиваються: монографія / О. І. Рогач. К.: ВЦ «Київський університет», 1994. 150 с.

20. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. І. Рогач ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К.: Київський університет, 2008. 399 с.
21. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації в світовій економіці : моногр. / О. І. Рогач; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К. : Київський університет, 2005. 176 с.
22. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації та експорт нових індустріальних країн Азії : моногр. / О. І. Рогач, В. В. Косьміна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. К. : Центр учбової літератури, 2016. 255 с.
23. Рокоча В. В., Плотніков О. В. та ін. Транснаціональні корпорації. К.: Таксон, 2001. 304с.
24. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: Монографія. К.: Кондор, 2004. 480 с.
25. Руденко Л. В. Транснаціональні корпорації: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2004. 227с.
26. Сазонець І. Л. Сутність та основні концепції діяльності ТНК в умовах глобалізації: монографія/ І. Л. Сазонець, Ю.М. Варич. Донецьк: Юго-Восток, 2009. 275 с.
27. Сисоев В., Абраменко В. Сучасні тенденції в розвитку і управлінні ТНК / / Питання економіки. – 2006. – № 2, № 5 – 112с.
28. Супрун С. Д. Управління ефективністю інвестиційних проєктів підприємств [Текст] / С. Д. Супрун // Фінанси України. – 2019. № 4. - С.82-87.
29. Сушко Л. М. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / Л. М. Сушко; Харківський національний економічний ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. 139 с.
30. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. / Дніпропетровський національний ун-т; уклад. О. Л. Притикіна. Д. : РВВ ДНУ, 2003. 40 с.
31. Уманців Г. В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці : Моногр. / Г. В. Уманців. К. : Альтерпрес: Віра-р, 2002. 430 с.

32. Форми організації бізнесу транснаціональних корпорацій в Україні / Г.О. Сталінська // Пробл. науки. — 2007. — N 9. — С. 43-47.
33. Ханін І. Г. Теорія транснаціоналізації світової економіки: підручник / І. Г. Ханін, І. Л. Сазонець. Донецьк: Юго-Восток, 2011. 280 с.
34. Шпинько О. Транснаціональні корпорації та проблеми транснаціоналізації українського ринку // Економіст – 2007. – №11.
35. Якубовський С. О., Козак Ю. Г., Савчук О. В. та ін. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: Навч. посібник / За ред. С.О. Якубовського, Ю.Г. Козака, О.В. Савчука. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
36. The 2011 International Property Rights Index (IPRI) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.internationalpropertyrightsindex.org>
37. Fortune global500 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://fortune.com/global500/>
38. Forbes [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2011/10/22/the-147-companies-that-control-everything/>
39. United States Department of Commerce [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.commerce.gov/>
40. World Investment Report 2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_overview_ru.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

за 2015 – 2019 рр., тис. грн.

Актив	2015 на 31.12	2016 на 31.12	2017 на 31.12	2018 на 31.12	2019 на 31.12
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	598	453	310	171	33
первісна вартість	1008	1008	1008	1008	1008
накопичена амортизація	410	555	698	837	975
Незавершені капітальні інвестиції	203	0	0	0	0
Основні засоби:	4089	5190	4473	4633	5231
первісна вартість	14689	16885	17667	18975	21238
знос	10600	11695	13194	14342	16007
Інвестиційна нерухомість:	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
знос	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	821	12821	12821	12821	12821
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	0
Гудвіл	0	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	5711	18464	17604	17625	18085
II. Оборотні активи					
Запаси	10332	12843	10985	11316	11172
Виробничі запаси	1514	10	180	719	646
Незавершене виробництво	6771	10065	0	0	1556
Готова продукція	0	0	0	0	0
Товари	2047	2768	10805	10597	8970

Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0
Депозити перестрахування	0	0	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7656	8469	5310	8343	156125
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	0	0	0	0	0
з бюджетом	0	0	0	0	5724
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	5724
з нарахованих доходів	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	122	972	48670	135181	39292
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	16	3022	145	1560	31860
Готівка	0	0	0	0	0
Рахунки в банках	16	3022	145	1560	31860
Витрати майбутніх періодів	6021	5823	1014	1376	828
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0	0	0
у тому числі в:					
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	3288	631	9506	22817	5711
Усього за розділом II	27435	31760	75630	180593	250712
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	33146	50224	93234	198218	268797

Пасив	2012 на 31.12	2013 на 31.12	2014 на 31.12	2015 на 31.12	2016 на 31.12
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	771	771	771	771	771
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	0	0	0	0	0
Емісійний дохід	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1030	8860	16830	85082	198161
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Інші резерви	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1801	9631	17601	85853	198932
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	12	8	8	748	0
Довгострокові забезпечення	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	0	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	12	8	8	748	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1	7500	7500	1956	0
Векселі видані	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	0	0	0	0	0

за довгостроковими зобов'язаннями					
за товари, роботи, послуги	9215	16719	15768	48108	46280
за розрахунками з бюджетом	432	1615	2437	11278	165
за у тому числі з податку на прибуток	398	1529	1385	10717	0
за розрахунками зі страхування	80	82	193	296	161
за розрахунками з оплати праці	171	183	387	585	610
за одержаними авансами	0	0	0	0	13256
за розрахунками з учасниками	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
за страховою діяльністю	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	0	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	21434	14486	49340	49394	9393
Усього за розділом III	31333	40585	75625	111617	69865
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0
Баланс	33146	50224	93234	198218	268797

Додаток Б

**Звіт про фінансові результати ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»
за 2015-2019 рр., тис. грн.**

Стаття	2014 на 31.12	2015 на 31.12	2016 на 31.12	2017 на 31.12	2018 на 31.12
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	61682	48628	70730	190633	553031
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	0	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	- 58804	- 43500	- 53508	-98266	- 346460
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2878	5128	17222	92367	206571
Валовий: збиток	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	23607	26958	8927	10015	24288
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	-5016	-4068	-4277	-21047	-38565
Витрати на збут	0	0	0	0	0
Інші операційні витрати	- 15519	- 13902	-173	-1648	-1970
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5950	14116	21699	79687	190324
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0	0	0	0

Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	5	12	1923	4590	0
Інші доходи	0	137	2	67	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	-1882	-1335	-1842	-1358	-310
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші витрати	-820	-541	-1251	-640	-291
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3253	12389	20531	82346	189723
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-789	-2454	-3562	-14094	-34184
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2464	9935	16969	68252	155539
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0	0	0	0

Додаток В

Основне комунікаційне обладнання для впровадження CRM-системи

Назва обладнання	Характеристика обладнання	Ціна од., грн.	Необхідна кількість	Сума, тис. грн.
1	2	3	4	5
Термінал збору даних PROTON PMC-1100	Proton PMC-1100 універсальний багатофункціональний термінал збору даних, який призначений для використання як на складі, так і в торговельному залі.	1,4	15	21
Стационарний RFID зчитувач Intermec IF2	Intermec IF2 (IF2A000002) – це мережевий зчитувач, який підтримує різні рішення на базі пасивних високочастотних RFID технологій, як у звичайному бізнес середовищі.	1,9	20	38
Конвертор Z- 397 IP	Конвертор Z-397 IP призначений для організації зв'язку між керуючим сервером і пристроями з інтерфейсом управління RS485: контролери систем доступу, поворотні відеокамери, керовані відеокамери, вагові термінали, контролери збору даних	5,4	5	27
Комутатор Tenda G1005D	Комутатор Tenda G1005D: 5 портів 10/100 Мбіт/с. Відповідає стандартам: IEEE 802.3, IEEE 802.3u, IEEE 802.3ab. Відповідність стандарту IEEE 802.3x з повним дуплексом і контролем потоку. Підтримує Auto MDI/MDIX. Підтримує автоузгодження NWay. Підтримує передачу даних з проміжним зберіганням.	8,9	10	89
MINI-ATC LG G-nortel базовий блок Aria Soho AR- BKSU	Базовий блок AR-BKSU містить 3 міських ліній, 1 системну, 7 гібридних.	18,2	3	54,6
IBM x3100 M3 – економічний сервер у форм-факторі Tower	IBM x3100 M3 – економічний сервер у форм-факторі Tower, що володіє інноваційною, компактною конструкцією, яка допомагає знизити тепло-і шумо- виділення і забезпечує високу надійність та можливості управління системами, допомагаючи у захисті та управлінні системами. Комерційне застосування: для додатків, пов'язаних з обробкою файлів, печаткою, електронною поштою, засобів спільної роботи, брандмауерів і додатків на малих підприємствах	9,4	8	75,2
Точка доступу AP-7131- 66040-WR	Конструкція точки доступу, унікальність якої полягає у використанні трьох радіомодулів 802.11n, дозволяє одночасно забезпечувати високошвидкісний клієнтський доступ, здійснювати трафік мережі Mesh і використовувати виділений радіомодуль для захисту мережі від вторгнень у двох діапазонах, даючи можливість реалізувати концепцію "повністю бездротового підприємства"	2,5	11	27,5
NAS Сервер D-LINK DNS- 320	Мережевий дисковий масив D-Link DNS- 320 ShareCenter Pulse з 2 відсіками для жорстких дисків	3,9	3	11,7
Сума				344