

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут
менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Романюк Ольга Михайлівна

УДК 658.513.2/5:658.7

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Контролінг логістичної діяльності виробничого підприємства»

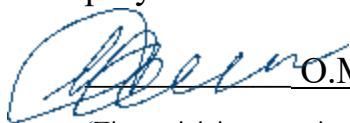
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



О.М. Романюк

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність, завдання та функції контролінгу в системі управління підприємством	5
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності контролінгу логістичної діяльності підприємства	Error! Bookmark not defined.
1.3 Приклади успішної практики провідних підприємств щодо застосування контролінгу логістичної діяльності	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕРСАЛЬ»	34
2.1 Загальна характеристика та аналіз економічної діяльності підприємства ТОВ «ВЕРСАЛЬ»	34
2.2 Організаційно-економічний аналіз логістичного механізму ТОВ «ВЕРСАЛЬ»	50
2.3 Оцінка ефективності механізму контролінгу виробничого підприємства ТОВ ВЕРСАЛЬ	60
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕРСАЛЬ»	72
3.1 Шляхи удосконалення механізму контролінгу логістичної діяльності підприємства ТОВ ВЕРСАЛЬ	72
3.2 Алгоритм впровадження інтелектуальної мультимедійної спеціальної програми в системі моніторингу діяльності підприємства.....	81
3.3 Обґрунтування економічної доцільності реалізації прийнятих управлінських рішень щодо підприємства ТОВ «ВЕРСАЛЬ»	87
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Світовий досвід та науково-практичні дослідження у сфері менеджменту підтверджують, що для підтримки сталого розвитку ефективного бізнесу необхідно застосовувати нові підходи у галузі теорії та методології управління, одним із яких є контролінг.

Сутність та роль контролінгу є темою для багатьох досліджень. Першим до визначення даної дефініції звернувся А. Файоль. Наступниками у цьому дослідженні стали Г. Кунц, Е.Ф.Л. Брех, Х. Хунгенберг, Т. Вульф, Р. Моклер, N. Dědečková, Л. Кантнерова, О. Тодорович, М. Станішич, В. Перовіч. На вітчизняному науковому полі – хочемо відмітити таких дослідників як, М.І. Ключ, К.О. Бужимська, М.І. Васильченко, І.В. Ніколев, І.Г. Брітченко, Ж.М. Крисак, І.С. Луценко, Л.В. Прокопець, Д.С. Лозовський, В.В. Хмурова, О.М. Остапенко, О.В. Рибак, В.Л. Корінев, Н.Г. Виговська, Т.А. Васильєва, М.М. Ручкіна та інші науковці. Велика чисельність досліджень з окресленої тематики підкреслюють як її важливість, так і низку проблемних питань, пов'язаних з розумінням комплексності впровадження контролінгу умовах сучасного виробництва. Тобто, необхідність додаткового вивчення, систематизації та уточнення ролі та економічної ефективності контролінгу в управлінні бізнесом є надзвичайно важливим.

Метою дипломної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних положень та прикладних аспектів, а також обґрунтування шляхів удосконалення механізму контролінгу логістичної діяльності виробничого підприємства ТОВ «ВЕРСАЛЬ». У результаті проведених досліджень були вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність, завдання та функції контролінгу в системі управління підприємством;
- проаналізовано методичний інструментарій контролінгу логістичної діяльності підприємства;

- наведено та охарактеризовано приклади успішної практики провідних підприємств щодо застосування контролінгу логістичної діяльності;
- охарактеризовано об'єкт дослідження в організаційних та функціональних аспектах та проаналізовано економічну діяльність ТОВ «ВЕРСАЛЬ»;
- проаналізовано організаційно-економічний механізм логістичної діяльності підприємства;
- оцінено ефективність механізму контролінгу виробничого підприємства ТОВ «ВЕРСАЛЬ»;
- запропоновано шляхи удосконалення механізму контролінгу логістичної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації виробничої і логістичної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації контролінгу логістичної діяльності вітчизняних підприємств.

У процесі виконання дипломної роботи застосовувався набір загальних та специфічних наукових методів, зокрема: системний та комплексний підхід, методи економічного та статистичного аналізу, групування, візуалізації за допомогою графіків та таблиць, експертної оцінки тощо. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності і бухгалтерської звітності підприємства, фахові дослідження в галузі менеджменту та логістики, також було використано монографії, наукові публікації, учбові матеріали та Інтернет-джерела. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі акти, нормативно-правові документи а також матеріали фінансової і статистичної звітності ТОВ «ВЕРСАЛЬ».

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та додатків. Обсяг роботи складає 99 сторінок комп'ютерного тексту. Список джерел складається з 76 примірників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, завдання та функції контролінгу в системі управління підприємством

Світовий досвід та науково-практичні дослідження у сфері менеджменту підтверджують, що для підтримки сталого розвитку організацій необхідно застосовувати нові підходи у галузі теорії та методології управління, одним із яких є контролінг.

На етапі дослідження було систематизовано та проаналізовано сучасні визначення категорії «контролінг» сформульовані вітчизняними та зарубіжними науковцями. Встановлено, що наявні визначення контролінгу в науковому середовищі концептуально диференціюються. Контролінг окремими авторами розглядається як певна система, функція, механізм або набір відповідного інструментарію. Основні альтернативи розуміння сутності та ролі контролінгу подано в табл. 1.1. З аналізу визначень поданих в табл. 1.1 видно, що більшість науковців розглядають дану дефініцію, в першу чергу, як систему управління, спрямовану на виявлення відхилень, вузьких місць, а також для спостереження та вивчення поведінки механізму підприємства. Окремі дослідники вважають контролінг інструментом управління для підвищення показників ефективності підприємства та задля уникнення небажаних наслідків.

Серед зарубіжних науковців відсутнє єдине концептуальне бачення стосовно сутності контролінгу. Наприклад, професор управління бізнесом в Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі Г. Кунц вважає, що контролінг – це вимірювання та корекція результатів діяльності підприємства [72]. Група дослідників із Сербії на чолі з О. Тодорович притримуються концепції, що контролінг – це підхід, щодо стимулювання створення цінності, важливості підвищення якості товарів/послуг та зниження витрат на підприємстві [76].

Таблиця 1.1

Авторські тлумачення змісту дефініції «контролінг»

Автор та джерело	Визначення поняття «контролінг»
Koontz H., O'Donnell C.	це процес вимірювання та корекції результатів діяльності підприємства
Hungenberg H., Wulf T.	це завдання, яке покликане підтримати менеджмент компанії
Dědečkova N.	це критична функцією в будь-якій організації, які можуть бути пов'язані з невідповідністю встановленим стандартам виконання
Todorovic A.	це управлінський підхід для підвищення якості та зниження витрат
Остапенко О.М.	це механізм саморегулювання в бізнесі, який забезпечує зворотній зв'язок в контурі управління
Клюс М. І.	це інструмент підвищення ефективності управління підприємством
Бужимська К.О. та Царук І.М.	це інструмент управління для мінімізації негативних та небажаних результатів діяльності суб'єкта
Рибак О. В.	1. це інструмент для визначення вагомості та сили впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на успішність бізнесу 2. це система управління, яка своєчасно забезпечує підприємство необхідною інформацією 3. це механізм, який являє собою поєднання наступних елементів: облік, аналіз, контроль та планування
Брітченко І.Г. та Князевич А.О.	це система управління для досягнення поставлених цілей
Васильєва Т.А. та Рябенков О.В.	це система управління бізнесом, яка направлена на досягнення очікуваних фінансових результатів підприємств.
Коріньєв В.Л.	це система спостереження та вивчення поведінки економічного механізму підприємства
Виговська Н.Г.	це система, спрямована на ліквідацію «вузьких місць» і орієнтована на майбутнє для отримання певних результатів
Ручкіна М.М.	це система, яка передбачає набір показників, що характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища

Джерело: систематизовано автором на підставі [72; 71; 69; 76; 48; 32; 7; 58; 6; 11; 35; 12; 62].

Таким чином, термін «контролінг» має значну кількість трактувань, які досить часто відрізняються за змістом. На думку автора даного дослідження більш ґрунтовним є бачення сутності контролінгу як комплексу, що включає систему, яка є підсистемою управління суб'єкта господарювання. Складовою цієї системи є механізм, який забезпечує її функціонування і містить необхідний інструментарій для реалізації функцій планування та контролю. Контролінг логістичної діяльності може забезпечити узгодженість операційних процесів та досягнення поставлених стратегічних цілей у напрямі оптимізації логістичних витрат. Тому

впровадження логістичного контролінгу має на меті не що інше, як забезпечити координацію логістичних процесів, що здійснюються на підприємстві [21].

Визначивши сутність контролінгу у сфері діяльності суб'єктів господарювання, розглянемо його завдання та функції щодо якості управління бізнес-процесів. Чечуніна Г.В. завдання контролінгу відносить до базових понять та концепцій, які включають також мету, стратегії та функції [67]. Дослідники Н. М. Михайличенко та Д.А. Полянська вважають, що визначення завдань контролінгу дозволяє попередити не тільки кризові явища на підприємстві, а й досягнути планових показників [44].

Аналіз теоретичних надбань з даного питання дозволяє представити узагальнюючу схему завдань контролінгу на підприємстві (рис. 1.1). Розглянемо наведені завдання детальніше. Для того, щоб зрозуміти місце контролінгу в системі управління підприємством, треба усвідомити, що зміст діяльності його менеджерів складається з визначення політики підприємства на тривалу перспективу, координації роботи підрозділів і служб, вирішення поточних завдань ведення бізнесу. Тому першочерговим завданням контролінгу є формування обліково-економічної інформації на підприємстві і забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями управління [44]. Успішна діяльність підприємства у ринковому середовищі може бути забезпечена тільки за наявності достовірної, повної і оперативної інформації, яка досліджується та узагальнюється для подальшого аналізу.

Наступне завдання включає дослідження слабких та сильних сторін організації. Обов'язковим моментом є виявлення та аналіз проблем та знаходження шляхів, щодо відсутності повтору у майбутньому та ліквідувати їх. Що стосується сильних сторін, то їх обов'язковий розвиток дозволить отримати очікувані результати. Порівняння фактичних показників з запланованими має на меті попередження ризиків діяльності, які необхідно сприймати як небезпеку, можливе виникнення небажаного явища, що негативно впливатиме на результативність та ефективність діяльності підприємства.



Рис. 1.1 Завдання контролінгу на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі досліджень [21, 29, 42, 42, 57, 67, 43].

Встановлення зв'язків між категоріями ризиків включає аналіз між внутрішніми, зовнішніми та стратегічними. Діяльність з управління ризиками виконується керівництвом компанії та її особистим складом під час виконання обов'язків. В міжнародній практиці здійснюються відповідні заходи до запровадження діяльності з управління ризиками, тобто визначення стратегічних та операційних цілей та постановка певних запитань щодо ймовірності настання ризиків. Вважаємо ці етапи у завданні контролінгу дуже важливими.

Не менш значущим завданням є розробка стратегії бізнесу, а саме формування гнучкого та перспективного напрямку розвитку підприємства, який повинен базуватися на детальному аналізі діяльності об'єкта. Координація роботи з планування на підприємстві має значний вплив на подальші коректні дії з боку

фахівців, тобто так звані мітинги, наради та збори повинні проводитися у компанії кожний звітний тиждень.

Наприклад, засновник консалтингової компанії «Visotsky Consulting», експерт зі стратегічного планування та розробки організаційних схем компаній на вітчизняному ринку, має чітке уявлення щодо координації планування. Практик використовує розроблений план проведення координації [13]: кожен підлеглий зобов'язаний бути підготовлений до наради, тобто прийти з вже складеним планом роботи на наступний тиждень; співробітник повинен мати вимірювання результату по стандарту, тобто це має бути графік, який показує на змінення продуктивності. Обов'язкова наявність планів: поточних – минулого та наступного періодів, а також довгостроковий план; керівник розпочинає координацію зі звіту про виконання минулого тижня, схвалює цілі на наступний період для кожного підлеглого; узгодження усіх планів та доведення їх змісту до кожного співробітника.

Наведений алгоритм координаційних заходів створює дієву платформу раціональної організації менеджментом контролінгу на підприємстві. Наступними завданнями є оцінка облікової діяльності, операційного та адміністративного контролю. Наприклад, до оцінки ведення бухгалтерського обліку є певні вимоги, які продиктовані законодавчо регламентованими принципами, а саме адекватність і єдність оцінки [55, ст. 4]. Ці вимоги забезпечують коректність відображення об'єктів обліку та достовірність оцінки. Наступне завдання контролінгу, яке полягає у виявленні резервів зниження собівартості продукції. Зокрема, науковці А.О. Кувшинова та Т.П. Ткаченко вважають, що оптимізація собівартості продукції можлива за рахунок покращення використання засобів і предметів праці; в результаті росту продуктивності праці зменшиться затрати живої праці та адміністративно - управлінські витрати [40]. Тобто, можемо погодитися з Г. В. Савицькою, що одним з завдань контролінгу є визначення основних джерел резервів зниження собівартості продукції або послуг, які наведено на рис. 1.2.

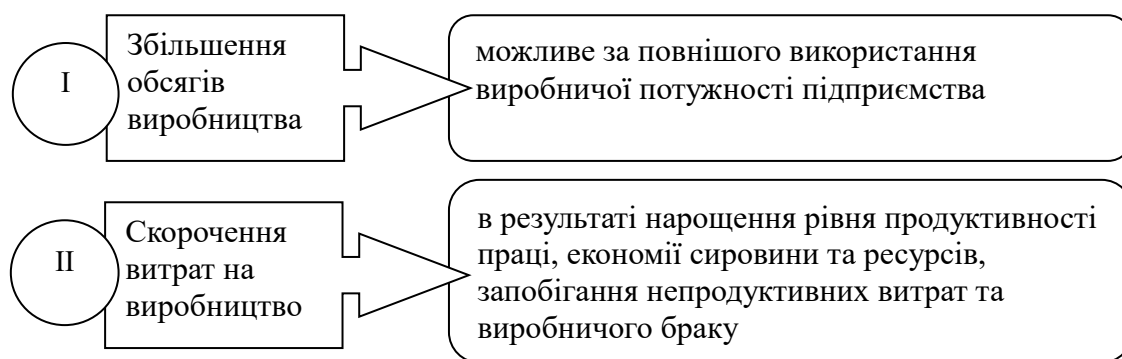


Рис. 1.2 Джерела зниження собівартості продукції

Джерело: побудовано автором за даними [63].

Налагоджена функція контролю є невід’ємною складовою контролінгу, в тому числі за виконанням обов’язків співробітників, згідно посадових інструкцій з та чинного законодавства. Проведення внутрішнього консалтингу та внутрішнього аудиту а також надання рекомендацій структурним підрозділам, являються заключними завданнями контролінгу на підприємстві.

У галузі логістики контролінг призначений для отримання інформації про хід та якість реалізованого бізнес-процесу, вироблення та здійснення своєчасного управлінського впливу у разі, якщо хід або якість даного бізнес-процесу, або те й інше разом не відповідатимуть плану. Отже, кінцевим результатом, метою контролінгу у логістиці є вироблення та здійснення ефективного впливу на виконання запланованих заходів, максимально запобігаючи відхиленням від нього. В цьому аспекті ефективність управляючого впливу напряду залежить не тільки від якості, а й від своєчасності [66].

Для того щоб організувати та впровадити заходи управлінського впливу необхідно переконатися в тому, що існує невідповідність результатів діяльності або термінів завершення операцій від запланованих. Причому переконатися в цьому необхідно не випадково або суб’єктивно, а тільки за рахунок перевірки встановлених раніше контрольних параметрів, що є першим завданням логістичного контролінгу. Маючи значення перевірених параметрів, необхідно з’ясувати причини їх невідповідності запланованим значенням і розробити заходи управлінського впливу спрямовані на досягнення кінцевої мети, що є другим завданням контролінгу. Як відомо, будь-яке рішення, план, а отже, і заходи

управлінського впливу повинні набути юридичної сили та затверджені керівництвом підприємства. Затвердження вироблених заходів управлінського впливу є третім завданням контролінгу. Після затвердження заходів управлінського впливу необхідно організувати їх виконання – у цьому полягає четверте завдання контролінгу у логістиці.

Результатом ґрунтовного дослідження Л.М. Малярець та Г.Л. Матвієнко-Біляєва підходів зарубіжних і вітчизняних науковців до визначення понять контролінгу та логістики, стало визначення наступних завдань[42]:

- об'єднання управлінських функцій за видами;
- узгодження в організації слідкуючих потоків – матеріальних, фінансових та інформаційних;
- аналіз і контроль даних логістичної діяльності бізнесу;
- узагальнення інформації, яка допоможе ухваленню управлінських рішень;
- установлення результативності й ефективності логістики бізнесу.

Тож головним завданням логістичного контролінгу на думку зазначених авторів є прибутковість підприємства, яке здійснено на підставі завдань стратегічного менеджменту компанії [42].

Функції контролінгу потрібні для реалізації завдань, поставлених керівництвом компанії. Завдання включають в собі опис ситуації, проблеми та їх вирішення, а функція це алгоритм дій та результат. З цього приводу нами було ознайомлено з переліком наступних функцій, які пропонують різні автори, а саме: М.М. Попик [53], Г.Л. Матвієнко-Біляєва [43], Л.С. Козак та Н.М. Гаврилюк [34], N. Dědečková [69] та О.В. Жавнерчик [21] (табл. 1.2).

При порівнянні функцій контролінгу погоджено, що основних функцій вісім, про що детально розглянуто у дослідженні таких науковців, як Л.С. Козак та Н.М. Гаврилюк [34]. На першому етапі повинен бути збір інформації, щоб проаналізувати та розробити заходи для впровадження контролінгу. Наступні процеси це скоординувати управлінські рішення для досягнення поставленої мети, при цьому необхідно щоб була консультаційна підтримка прийняття

управлінських рішень та злагоджена комунікація, яка повинна забезпечити потрібною інформацією.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до пояснення функцій контролінгу

Науковець	Визначення функцій контролінгу
Попик М. М.	– підвищення ефективності інформаційного забезпечення менеджменту організації відповідною інформацією на всіх етапах управлінського ланцюга; – втілення управлінського впливу на операційну систему підприємства
Матвієнко-Біляєва Г.Л.	– моніторинг стану діяльності підприємства; – сервісна та інформаційна; – інтеграційна; – прогнозування; – аналітична
Козак Л. С., Гаврилюк Н. М.	– інформаційна; – організаційна; – координаційна; – консультаційна; – комунікаційна; – обліково-аналітична; – контрольна; – прогнозна
Dědečková N.	– здійснення заходів, які відповідають організаційним вимогам та досягнути кінцевих цілей організації
Жавнерчик О.В.	– облік; – планування; – контроль реалізації планів та оцінка процесів; – аналіз (аналітична функція); – здійснення заходів, щодо усунення негативного впливу відхилень виявлених у процесі.

Джерело: систематизовано автором на підставі [53; 43; 34; 69; 21].

Наступний крок є оцінка ефективності роботи підприємства шляхом обліку фінансових показників організації, а саме, розробка ретроспективного, оперативного та перспективного аналізу діяльності досліджуваного об'єкта. Завершальним етапом науковці бачать саме функцію прогнозування, тобто прогноз підконтрольних показників діяльності підприємства [34].

Звернемо увагу саме на консультаційну функцію, яка полягає у змістовних рекомендаціях та підготовки їх до виконання, запропонованих обізнаному у даній сфері фахівцем. Науковці В.Г. Алькема, О.С. Кириченко та С.А. Філатов вважають, що у сфері логістики консультаційна функція включає такі напрями:

аудит логістичної діяльності, стратегію її розвитку, різновиди стратегій, а також налагодження зв'язку між ними та, крім всього іншого, проектування запланованої логістичної стратегії [2]. Схожу точку зору мають науковці О.В. Жавнерчик [21, с. 8] та Г.Л. Матвієнко-Біляєва [43]. Вони також вважають, що до функцій контролінгу потрібно віднести аналітичну, інформаційну і контрольну. Жавнерчик О.В. не оминув своєю увагою функцію контролю реалізації планів та оцінки процесів. Контроль реалізації планів полягає у перевірці перебігу виконання стратегічного планування. Оцінка процесів включає: встановлення стандартів, вимірювання продуктивності, визначення відхилень та використання коригувальних заходів за потреби [21, с. 8]. Вважаємо наведені функції контролінгу основними. Таким чином, виходячи з наведених трактувань, можемо зазначити, що функції контролінгу, які пропонують науковці Л.С. Козак та Н.М. Гаврилюк, є достатньо розширеними та об'ємними.

Сервісну функцію контролінгу доцент Г.Л. Матвієнко-Біляєва рекомендує вважати головною, оскільки вона покликана забезпечити підтримку прийняття та реалізації підприємницьких рішень. Крім того, науковець відносить до функцій контролінгу моніторинг стану діяльності підприємства [43]. Безумовно, перманентне спостереження за процесом діяльності об'єкта створює можливість виявлення відповідності чи, навпаки, встановлення причини появи негативних явищ, що допомагає проаналізувати ситуація і сформулювати відповідні управлінські рішення. Вищезазначені автори також звертають увагу на інтеграційну функцію, яка полягає у налагодженні якісного співробітництва та координації діяльності структурних підрозділів підприємства. Координація полягає у структуруванні різнопланових складових в єдине ціле, а це, в свою чергу, сприяє нарощенню результативності функціонування бізнесу, як складної активної системи, забезпечуючи швидке пристосування до змін [38].

Наукові діячі, такі як М.М. Попик та N. Dědečková дають стисле, дещо обмежене розуміння функцій контролінгу. Наприклад, науковець М.М. Попик вважає, що інформаційна є головною функцією на всіх етапах управлінських операцій [53]. У свою чергу, дослідниця N. Dědečková вважає, що функції

контролінгу не можна роз'єднувати, їх не потрібно конкретизувати, адже всі вони спрямовані на здійснення відповідних заходів, завдяки яким підприємство зможе досягнути бажаних результатів [69].

Розглянемо основні напрями застосування логістичного контролінгу на підприємстві, рис. 1.3. Вважаємо, що важливими напрямками контролінгу у логістиці є оптимізація логістичних витрат, максимізація прибутку та збільшення тривалості життєвого циклу компанії.



Рис. 1.3 Напрями логістичного контролінгу на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [4].

У дослідженні Л.С. Козака та Н.М. Гаврилюка [34] конкретизовано наступні функції контролінгу у логістиці, а саме: організаційна, інформаційна, координаційна, комунікаційна, контрольна та прогнозна. Вчені притримуються думки, що синергія між контролінгом та логістикою, дає потрібний результат у взаємодії, яка має можливість разом досягти очікуваного ефекту, ніж за окремого їх застосування. Співпраця логістики закупівельної і виробничої, логістики запасів та складування, інформаційно-транспортної логістики на основі контролінгу зобов'язані створити вищий технологічно-діловий рівень та досягнути бажаного результату [34].

Вважаємо, що на перше місце потрібно поставити саме визначення мети бізнесу, це, в свою чергу, сприятиме усвідомленню командою менеджерів

філософії економічної системи підприємства. Якісні та кількісні показники з деталізацією, на перспективу від 3 до 10 років, які відображають загальний підхід підприємства до усвідомленого очікуваного результату, можуть стати визначною метою, наприклад, збільшенні кількості продажів чи послуг, бажання розширити частку ринку або зменшення логістичних витрат тощо. Без визначення та здійснення мети у подальшому неможливо запустити процес планування в ринковій економіці, саме цей етап являє собою відповідальний для керівництва компанії, яке зобов'язано сформулювати мету та довести її до персоналу.

У сфері логістики кожен підрозділ на підприємстві виконує певну функцію контролінгу, що забезпечує менеджмент інформацією для прийняття управлінських рішень та регулює логістичні витрати [34]. Для того, щоб контролінг організовувався відповідно до поставленої мети компанії, керівний склад підприємства повинен мати відповідні компетенції в теорії стратегії корисності та необхідності створення підрозділу контролінгу. Відповідний відділ, як елемент, в системі управління, буде виконувати важливу функцію механізму зворотного зв'язку між управлінням та технологічною системою організації. На рис. 1.4 зображено основні вимоги по створенню відділу контролінгу.

Структурний підрозділ контролінгу може бути як окремий підрозділ в компаніях де понад 300 осіб особистого складу, але за умови наявності розвиненої системи менеджменту, яка вимагає прогностної оперативної і тактичної інформації. Для досягнення поставленої мети менеджери компанії на різних ланках управління мусять узгоджувати свої цілі з загальною метою, яка зможе мобілізувати готовність та за мотивувати працювати злагоджено одночасно, щоб досягти стратегічної мети компанії. Головною задачею цієї роботи полягає у аналізі ситуації, бачення проблемних аспектів, які можуть перешкоджати досягненню мети та визначити шляхи ліквідування ризиків.

Головна задача служби контролінгу полягає у послідовності і своєчасності аналізу фінансово-господарської діяльності усіх підрозділів організації. В даному аналізі обов'язково враховуються витрати, прибуток та розробки ініціативних

пропозицій, щодо усунення невідповідностей у планових завданнях та рекомендацій з покращення результатів роботи.

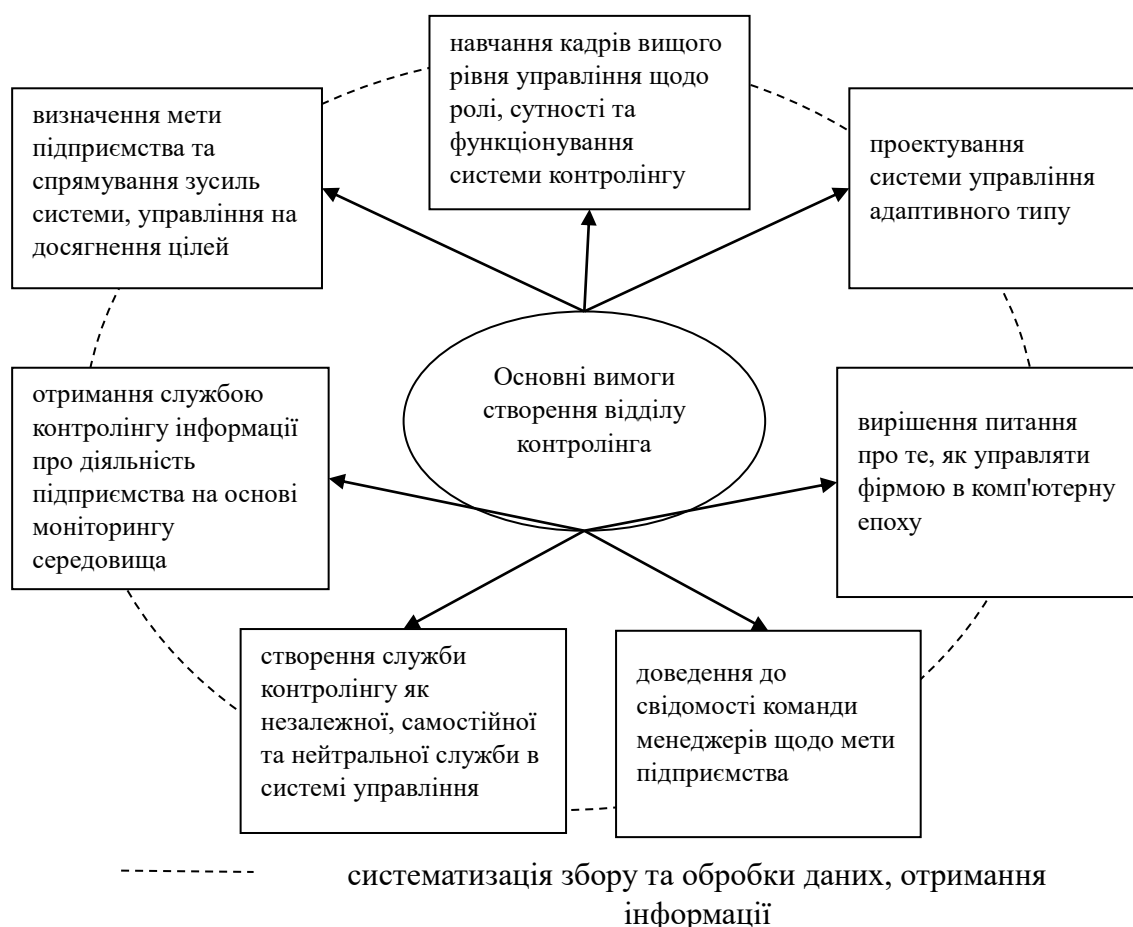


Рис. 1.4 Основні вимоги створення відділу контролінгу на підприємстві
Джерело: побудовано автором за даними [29].

В результаті дослідження встановлено, що науковці не мають спільної думки стосовно завдань та функцій контролінгу. У підрозділі представлено авторський аналіз трактування даних дефініцій. Загалом, вважаємо, щодо завдань контролінгу у будь-якій галузі відносять: дослідження і узагальнення внутрішньої і зовнішньої інформації, в тому числі й облікової; виявлення «слабких місць» та сильних сторін підприємства з аналізом ризиків у фінансово-господарській діяльності та відхилень фактичних показників діяльності бізнесу від запланованих; визначення стратегічних планів розвитку та координація роботи з планування діяльності суб'єктів господарювання; розробка рекомендацій щодо заходів операційного та адміністративного контролю, в тому числі відповідного

дотримання стану документообігу відповідальними особами; встановлення резервів оптимізації собівартості послуг в логістиці; впровадження методичного інструментарію для підрозділів; впровадження механізму внутрішнього аудиту та координації діяльності підприємства. Означенні завдання свідчать наскільки різнонаправлений контролінг в організації. До найвагоміших функцій контролінгу у логістиці можна віднести інтеграційну функцію за її видами; координацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків суб'єкта господарювання; контроль та аналіз планових та фактичних результатів логістичної діяльності підприємства; узагальнення інформації для ухвалення управлінських рішень; визначення рівнів результативності та ефективності логістичних операцій та існуючих управлінських практик.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності контролінгу логістичної діяльності підприємства

Реалізація системи контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання є цілком раціональною необхідністю, метою якої є забезпечення керованості системи управління бізнесу. Проте, уявлення практиками та теоретиками про контролінг досить багатозначне, тим більше це стосується і його ефективність та інструментарій її визначення.

У великому тлумачному словнику української мови поняття «ефективність» трактується, як характеристика будь-якого об'єкту, зокрема: пристроїв, процесів, заходів чи виду діяльності, яка відображає його загальну користь, продуктивність та інші позитивні характеристики [65]. Кембриджський словник описує ефективність, як визначені досягнення найбільшого обсягу корисної роботи, при мінімізації зусиль [28]. Група вчених під керівництвом І. М. Камінської, зазначають, що ефективність діяльності підприємства – це його здатність досягти позитивних кількісних та якісних результатів від здійснення підприємницької діяльності [26]. Науковець В. Г. Онокало розглядає ефективність, як загальноекономічну категорію, сутність якої полягає у досяжності виробничих цілей з мінімальними витратами наявних ресурсів [47]. Пилипенко С. М.

переконаний, що «ефективність необхідно розглядати, як результативність діяльності підприємства, а саме відношенням отриманого прибутку до витрат, та комплексну оцінку результатів використання всіх видів ресурсів» [50].

Щодо ефективності контролінгу, то це є тим питанням, яке жваво дискутується у науковому полі зарубіжними та вітчизняними дослідниками. Німецький дослідник Е. Майєр розглядає контролінг як систему управління процесом досягнення кінцевої мети та очікуваних результатів діяльності підприємства [74]. Подібного погляду дотримується інший відомий вчений Р. Манн, який інтерпретує контролінг як систему «управління прибутком, яка дає змогу отримати максимальний за цих умов прибуток» [73]. Як бачимо, німецькі вчені ставлять акцент спрямування контролінгу на прибуток підприємства. Аналогічної позиції дотримуються й вітчизняні науковці, зокрема А. В. Сисоєв у своєму дослідженні щодо оцінки ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства доводить, що ефективність – це позитивний чинник, який найпоспідовніше визначається економістами [64].

Ефективність (effectiveness) і економічність (efficiency) – майже синоніми. Обидва терміни характеризують «результативність» (resulting quality) використання засобів для досягнення цілей [64]. Дякон Л. Л. вважає, що ефективність контролінгу забезпечує досягнення позитивного результату і має стратегічний характер, оскільки сприяє узгодженню цілей господарюючого суб'єкта із зовнішнім оточенням, зокрема в аспекті його фінансової привабливості та ділової репутації [18]. Автори дослідження щодо комплексної оцінки ефективності витрат операційної діяльності підприємств О. О. Горошанська та Н. Б. Кащенко вважають результативність одним з головних критеріїв ефективності (в тому числі контролінгу) [15].

Враховуючи вищенаведене, доцільно зупинитися на інструментах визначення ефективності контролінгу. Академічний тлумачний словник визначення «інструментарій» описує, як набір інструментів, які застосовуються в якій-небудь спеціальності [1]. Плаксієнко В.Я., Назаренко І.М. та Орехова А.І. підводять наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі

управління, посиляючись на той факт, що теоретико-методичний інструментарій є одним із елементів, який формує основоположний базис керування розвитком підприємства на засадах контролінгу [51]. Карцева В.В. зауважує, що враховуючи той факт, що контролінг охоплює весь процес управління, то бізнесу необхідно впроваджувати специфічні інструменти і методи, завдяки яким поставлені цілі можуть бути досягнуті в найкоротші терміни [27]. Другова О.С., систематизуючи підходи до формування інструментарію контролінга, переконує, що під такими інструментами необхідно розуміти методи і способи його реалізації в практичній діяльності та весь інструментарій, який належить до сфери менеджменту, маркетингу, фінансів [17]. Дану думку поділяє Л.Г. Мочона, додаючи, що бажано завбачити гнучкість інструментарію для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, бо активний бізнес повинен враховувати виклики сьогодення [45].

У своїх дослідженнях П.О. Куцик та С.І. Головацька узагальнюють методи оцінки ефективності впровадження і функціонування контролінгу в системі управління підприємства. Науковці вважають, що для оцінки ефективності контролінгу на підприємстві необхідно мати неподільну єдність показників функціонування об'єкту дослідження протягом певного періоду, тобто усі критерії, які мають якісний та кількісний вимір, та методи, завдяки яким є можливість їх оцінити (рис. 1.5) [41].

Базуючись на дослідженнях вчених [14, 41, 47, 64], щодо оцінювання ефективності системи контролінгу на підприємстві, пропонуємо розглянути комплексну оцінку ефективності використання контролінгу. В табл. 1.4 показники для оцінки ефективності системи контролінгу на підприємстві. Застосування яких, можуть здійснюватися у процесі оцінки усієї системи контролінгу бізнесу. При розрахунку зазначених показників потрібно докладно з'ясувати і враховувати витрати понесені підприємством на етапі впровадження системи контролінгу та подальшого його використання.

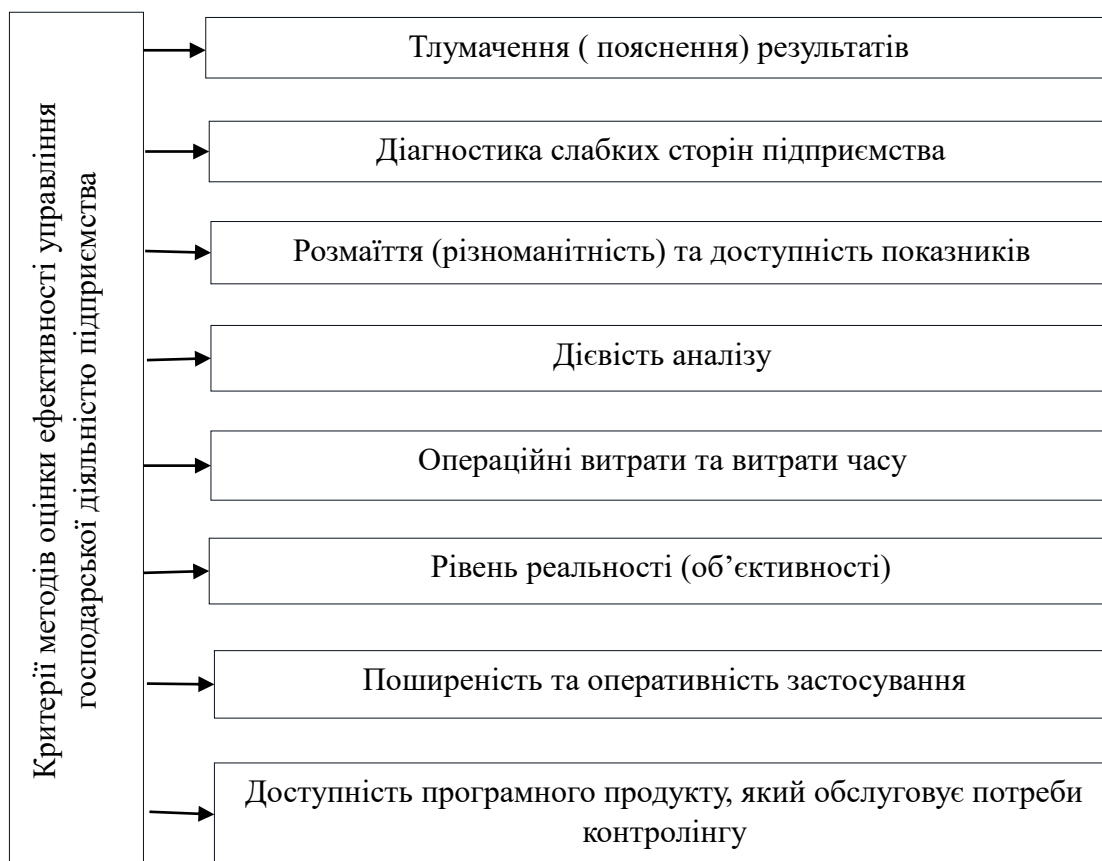


Рис. 1.5 Критерії оцінки ефективності контролінгової діяльності

Джерело: побудовано автором за даними [41].

Звернемо увагу на показник NPV (показник ефективності контролінгу), цінність даного методу обчислення полягає у тому, що дисконтна ставка (q) враховує фактори часу, ризику і інфляції. Дисконтна ставка являє собою без ризикову ставку за валютним депозитом в банках нашої держави та додає премію за ризик [8]. Премія за ризик буде визначатися експертним шляхом, обов'язково враховуючи ризики збою в комп'ютерній системі і людський фактор [14].

Не менш важливе значення при оцінці ефективності впровадження контролінгу також відіграють наступні якісні показники, які представлені у рис. 1.6. Наведені показники оцінюють швидкість доступу до управлінської інформації, актуальність інформації, рівень додержання дисципліни та виконання положень посадових інструкцій контролерів. Якісні показники ефективності впровадження контролінгу рекомендовано використовувати при оцінці керівників вищої ланки, завдяки яким можна визначити рівень відповідності посаді, яку займає керівник, коефіцієнт якості виконання управлінських робіт.

Таблиця 1.4

Показники оцінювання ефективності контролінгової діяльності на підприємстві

Формула	Показник	Характеристика
$K_e = \frac{\text{ЧГП}}{B_k} \times 100\%$	K_e – коефіцієнт ефективності застосування контролінгу; ЧГП – від’ємний чистий грошовий потік організації за відповідний період; B_k – витрати підприємства на відповідному рівні впродовж системи контролінгу.	Характеризує ефективність вкладених коштів від впровадження системи контролінгу на підприємстві [47].
$K_o = \frac{B_k}{\text{ЧГП}} \times 100\%$	K_o – термін окупності впровадження системи контролінгу на підприємстві.	Характеризує величину витрат, які забезпечують впровадження системи контролінгу [47].
$E_{op} = \frac{\Delta CF}{\Delta M}$	E_{op} – показник ефективності оперативного регулювання; ΔCF – приріст грошового потоку внаслідок управлінських дій контролінгу; ΔM – величина додаткових витрат, пов’язаних з впровадженням системи контролінгу.	Характеризує оцінку ефективності системи операційного контролінгу [64].
$E_{FK}(NPV) = \frac{\text{ЧГП}}{(1+q)^n - B}$	E_{FK} – ефективність контролінгу; ЧГП – чистий грошовий потік від впровадження контролінгу; q – дисконтна ставка; n – період впровадження системи контролінгу; B – витрати на впровадження контролінгу.	Визначається різниця продисконтованого чи зменшеного позитивного (чистого) грошового потоку і суми витрат на впровадження контролінгу [14].
$E_k = \frac{\Delta P}{\Delta C} = \frac{(P_1 - P_0)x^2}{(C_1 - C_0)} \rightarrow \max$	E_k – ефекту від реалізації контролінгу; ΔP – зміна грошового потоку при впровадженні контролінгу; P_0, P_1 – розмір грошового потоку до та після впровадження контролінгу; ΔC – зміна обсягу витрат управління при впровадженні контролінгу; C_0, C_1 – обсяг управлінських витрат до та після впровадження контролінгу.	Визначення ефекту реалізації контролінгу порівняно з управлінськими витратами [41].

Джерело: наведено автором за даними [47, 14, 64, 41].

Встановлення якісних показників оцінки ефективності використання контролінгу повинно виходити із завдань, функцій та цілей, виконання яких повинно забезпечити впровадження системи контролінгу на підприємстві. Вище згадані якісні показники це основа рівня досягнення стратегічних цілей бізнесу.



Рис. 1.6 Якісні показники ефективності впровадження контролінгу на підприємстві

Джерело: наведено автором за даними [47].

Щодо оцінки ефективності роботи логістичного підприємства, а саме у сфері складської логістики, науковці В.В. Щербина та О.В. Борщенко у своєму дослідженні розглядають з двох сторін. По перше, це підвищення якості функціонування логістичної системи в цілому, по друге, ефективність роботи складського комплексу. До оцінки ефективного функціонування складського комплексу дослідники відносять показники, які дозволяють здійснити оцінювання якості обслуговування споживачів, ефективності логістичного сервісу (логістичні витрати, складський асортимент, вимоги до зберігання, переробки та транспортування) та оцінити ефективність функціонування логістичного підприємства загалом [68]. Також вчені мають думку, що до якості інтегрального критерію ефективності складської логістики, має виступати показник, який

враховує ефективність технологічних процесів на складі, розумного використання складських площ, показник якості обслуговування на складі.

Ефективність роботи логістичного складу вчені рекомендують розглядати за наступними показниками, з урахуванням стратегічної мети логістичного підприємства [68]. Рекомендовані показники представлено у рис. 1.7. Дослідники дійшли висновку, що проведення постійної оцінки ефективності функціонування логістичного складського комплексу і є контролінгом діяльності підприємства у сфері логістичної діяльності. Результати оцінки дозволять керівникам виявляти «вузькі» місця системи, знаходити ресурси у системі та приймати оперативні управлінські рішення.

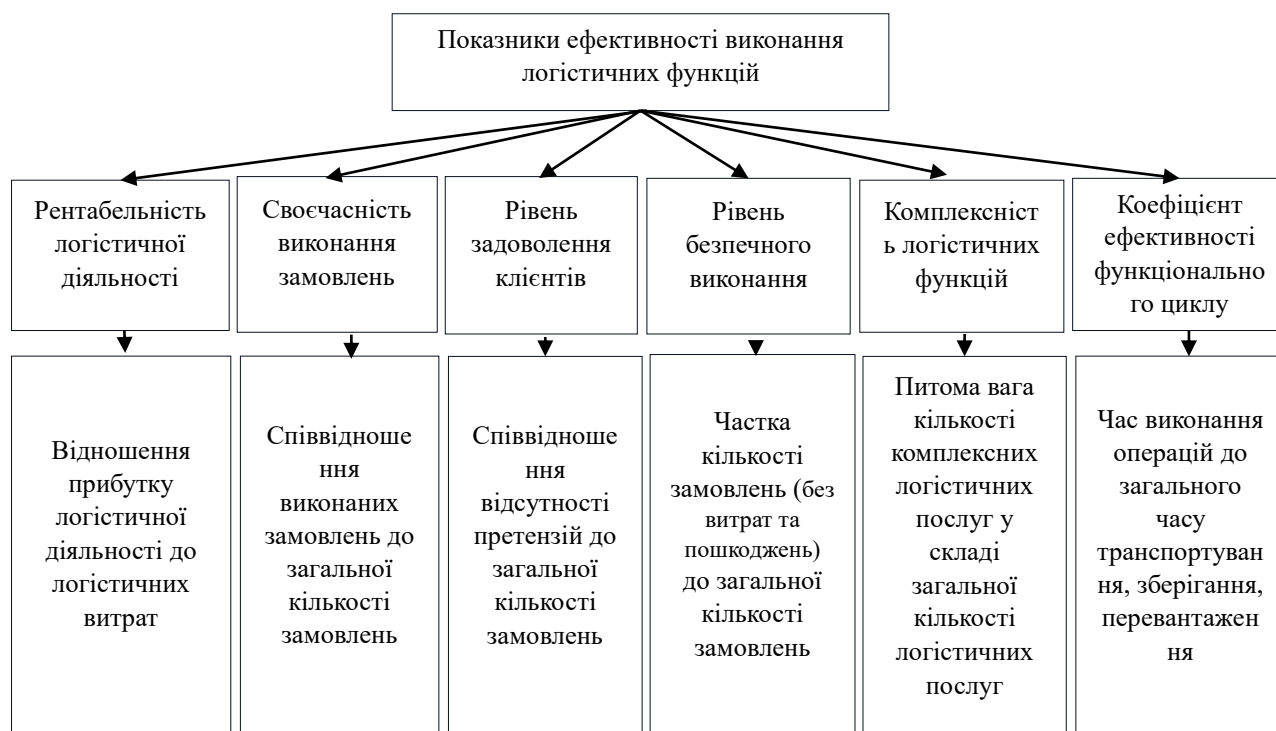


Рис. 1.7 Показники ефективності виконання логістичних функцій

Джерело: наведено автором за даними [68].

Наведені методичні основи оцінки ефективності функціонування підприємства в сфері складської логістики, які запропонували науковці, дозволять визначити інтегральний рівень ефективності логістичних підприємств складського господарства та виявити резерви її підвищення [68].

Узагальнюючи результати дослідження, щодо методичного інструментарію оцінювання ефективності контролінгу на підприємстві можемо зазначити наступне. Методичний інструментарій – це сукупність методичних методів і технологій, який використовується для обробки аналізу інформації. Було визначено, що контролінг це ключовий інструментарій та система, яка спрямована на перспективу постійної підтримки менеджменту у сферах: інформації, аналізу, методики та інструментарію. Ефективність діяльності підприємства – це його здатність досягти позитивних кількісних та якісних результатів від здійснення підприємницької діяльності.

У ході дослідження було розглянуто методи оцінки ефективності впровадження і функціонування контролінгу в системі управління підприємства. Для оцінки ефективності контролінгу бізнесу проаналізовано критерії, які мають якісний та кількісний вимір, та методи, завдяки яким є можливість їх оцінити. Кількісні показники, що наведені у табл. 1.4, можуть здійснюватися у процесі оцінки усієї системи контролінгу бізнесу. До якісних показників оцінки ефективності впровадження контролінгу на підприємстві були запропоновані: інформаційні, економіко-стратегічні та організаційно-управлінські показники. Якісні показники оцінюють швидкість та легкість інформаційного доступу, в повному обсязі надання наданої інформації, її актуальність та рівень дотримання виконання положень посадових інструкцій контролерів. Також щодо визначення економічної ефективності контролінгу на підприємстві, на підставі проведеного імперичного дослідження, були наведені відповіді фахівців зарубіжного та вітчизняного ринку, завдяки яким можемо бачити реальну ефективність контролінгу в компаніях. Щодо оцінки ефективності роботи складської логістики, були розглянуті показники ефективності виконання логістичних функцій, а саме: рентабельність логістичної діяльності, своєчасність виконання замовлень, рівень задоволення клієнтів, рівень безпечного виконання, комплексність логістичних функцій та коефіцієнт ефективності функціонального циклу. Результати оцінки ефективності логістики складу дозволять керівникам виявляти «вузькі» місця

системи, знаходити ресурси у системі та приймати оперативні управлінські рішення.

1.3 Приклади успішної практики провідних підприємств щодо застосування контролінгу логістичної діяльності

Контролінг у міжнародному бізнесі є дієвим управлінським інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, оскільки містить чітку структурування концептуального змісту контролінгу, вибір його інструментарію, науково обґрунтовану систему часткових показників, згрупованих за видами діяльності підприємств, та методичні підходи до контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємств.

На даному етапі дослідження автором здійснювалося опитування фахівців практиків та провідних експертів провідних підприємств, які використовують інструментарій контролінгу у своїй діяльності, з метою з'ясування ролі контролінгу та його ефективності в практичній сфері бізнес процесів. Для вирішення цього завдання було розроблено анкету, в якій респонденти відповіли на два поставлених питання: «Яка роль контролінгу на підприємстві?», «Як оцінити економічну ефективність контролінгу на підприємстві?». Дане опитування представлено у табл. 1.5. З точки зору практиків у зарубіжному світі можемо бачити, що контролінг вони ототожнюють з поняттям менеджменту, управління організації. Згідно опитування провідних спеціалістів успішних компаній, бачимо яку роль відіграє контролінг та яка його економічна ефективність.

Пропонуємо зупинитись на деяких компаніях більш детально. Наприклад, в компанії Ernst&Young, яка входить до найбільших аудиторських фірм світу, впровадження контролінгу дає високі результати ефективності діяльності. Порівнюючи фактичні показники з встановленими стандартами, керівництво компанії може визначити, де ресурси можуть бути використані в надлишку або в недостатній мірі, і відповідним чином скорегувати їх. Інформація, отримана в процесі контролю, допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій,

стратегій економії коштів та ініціатив щодо підвищення продуктивності, що, в свою чергу, підвищує економічну ефективність.

Таблиця 1.5

Опитування експертної думки практиків щодо визначення контролінгу на підприємстві

ПІБ, посада фахівця, назва компанії, країна	Роль контролінгу та його економічна ефективність на підприємстві?
1	2
Villalva A., керівник з контролю аудиту Аудиторська компанія Ernst&Yong, Англія	1. Фундаментальна роль контролінгу полягає в забезпеченні того, щоб бізнес рухався в напрямку своїх стратегічних цілей, шляхом виявлення будь-яких відхилень і прийняття коригувальних заходів. Це також допомагає підтримувати ефективність, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та належне управління витратами. 2. Контролінг сприяє підвищенню економічної ефективності компанії, він забезпечує оптимальне використання ресурсів, зменшує втрати.
Bovens E., провідний фахівець з внутрішніх комунікацій, Cooperation DE LA, Нідерланди	1. Роль контролінгу полягає в оцінці бізнес-процесів на рахунок здійснення їх відповідно до Закону, чи відповідають вони внутрішнім керівним принципам і чи є керівні принципи також безпечними для персоналу.
Ucer B., головний менеджер відділу продукції, ASML Holding NV, Нідерланди	1. Роль контролінгу в компанії представляє собою перевірку прогресу у виконанні планів, встановлюванні індивідуальних та організаційних стандартів ефективності та стеження за тим, щоб вони досягалися відповідно до плану. 2. Ефективність контролінгу в ASML Holding NV максимізує вартість, що генерується контрольними зусиллями щодо вкладених ресурсів. Наприклад, Lean management – процес і метод управління роботою, спрямований на підвищення продуктивності та ефективності компанії, тобто підвищення рентабельності її продукції та якості. Це досягається за рахунок оптимізації виробничих і бізнес-процесів, а саме, за рахунок скорочення часу на виконання завдань, які не впливають на вартість товару (наприклад, його транспортування). Також на підприємстві обов'язковим є поліпшенні умови, в яких працюють співробітники.
Engelen van G., лідер літеро графічної групи, ASML Holding NV, Нідерланди	1. Роль контролінгу полягає у перетворенні цілей у досяжні та вимірні цілі для операції. Надання засобів і методів для збору даних, аналізу та перетворення цих даних і інформацію, необхідну для прийняття рішень і забезпечення управління ризиками. 2. Ефективність контролінгу в компанії мінімізує витрати та покращує фінансові результати.
Смоліна А. А. керівник компанії, ГО «Територія зростання», Україна	1. Роль контролінгу полягає у забезпеченні координації усіх процесів, що здійснюються на підприємстві. 2. Завдяки застосуванню контролінгу уся система, яка включає облік, аналіз, контроль, планування, консалтинг, працює злагоджено на досягнення поставлених цілей підприємства.
Бондаренко О. В., виконуюча обов'язки керівника організації, провідний спеціаліст з обліку логістичної діяльності, ТОВ «Фірма «Ерідон», Україна	1. Роль контролінгу полягає у аналітиці та плануванні майбутніх витрат за допомогою бюджетування. На підприємстві воно планується на рік і розбивається по статтям витрат. Тож, сформувавши аналітичні звіти, керівник розуміє на що саме припадає найбільша питома вага витрат підприємства. Бюджет допомагає тримати себе в рамках при закупівлях. 2. Практика впровадження контролінгу допомагає підвищити ефективність компанії та конкурентоздатність на зерновому ринку.

Джерело: розроблено та впроваджено автором.

В компанії використовують декілька видів контролінгу, рис. 1.8. Наприклад, під контролем зворотного зв'язку розуміється постійний контакт з співробітниками та вдосконалення процесів виробництва на його основі. Паралельний контроль виконується у режимі реальному часі, при якому перевіряються проблеми, щоб уникнути будь-яких втрат. Типовим прикладом в компанії є аналіз трафіку веб-сайту в реальному часі на випадок, якщо сервер вийде з ладу.



Рис. 1.8 Види контролінгу, які використовують в компанії Ernst&Young

Джерело: наведено та узагальнено автором

Превентивний контролінг компанії допомагає передбачити проблему до її виникнення та запобігти її появі. Один із видів контролінгу, а саме фінансовий, контролює організаційні ресурси та бюджет. Компанія спостерігає за прогнозованим бюджетом і його фактичному використанню з застосуванням механізму контролінгу, для зупинки надмірного використання грошових коштів. Оперативний контролінг керує повсякденною діяльністю компанії, її процесами для забезпечення ефективності та регулювання а стратегічний – спостерігає за стратегічним плануванням та організаційним напрямком та контролює відповідність компанії власним цілям. Одним із цікавих видів контролінгу в компанії використовують контроль цілей, а саме SMART – цілі. Даний вид контролінгу використовує принципи управління цілями MBO (Management By Objectives): кроки, переваги, плюси та мінуси.

Уточнимо, що управління за допомогою мети – це термін, який вперше був введений Пітером Ф. Друкером у його книзі «Практика менеджменту» в 1954 році. Це філософія управління, заснована на моделі управління персоналом. Ця модель являє собою результати діяльності організації, в якій всі співробітники і менеджери працюють разом, щоб вони могли встановити рекорд і досягти цілей, орієнтованих на конкретну організацію в конкретний період. Відповідно до цієї методики, Друкер стверджував, що коли перед організацією ставиться певна мета і плануються її подальші дії, то це спонукає співробітників брати участь і віддаватися роботі з повною віддачею. Згідно даної моделі, співробітники регулярно отримують зворотній зв'язок, їх основна увага зосереджена на винагороді, а не на покаранні. Науковець запропонував МВО як інструмент, який принесе багато користі організації [75].

На погляд головного менеджера відомої компанії з Нідерландів ASML Holding NV, User Begum, впровадження контролінгу надає нагляд та управління різними аспектами, такими як лідерство, планування, фінанси, операції, координація діяльності працівників та дотримання правил. Йдеться про координацію цих елементів для досягнення цілей компанії та забезпечення її належного функціонування та використання потрібного обмеження в управлінні проектами. Контролінг допомагає виявляти порушення, знаходити можливості, вирішувати кризові ситуації, децентралізувати повноваження, мінімізувати витрати та справлятися з невизначеністю. Можемо погодитися з думкою фахівця, безумовно, потрібне обмеження служить стратегією в рамках управління проектом для підтримки контролю. Усвідомлюючи взаємозв'язок масштабів, часу та витрат та керуючи ними, керівники проектів можуть робити обґрунтований вибір та адаптувати його для забезпечення успіху проекту. Він пропонує структуру для оцінки наслідків змін і допомагає при необхідності йти на компроміси, з метою підтримки проекту в робочому стані. Хоча поняття потрібного обмеження проектами не нове, але це є одна з найважливіших теорій у галузі будь якого бізнесу. Розуміння ключових компонентів даного залізного трикутника та їх взаємодія може зробити різницю між ними, тобто проект – «успіх» або «невдача».

Головний спеціаліст компанії порівнює контролінг саме з основними процесами контролю, де б він не знаходився, що б він не знаходив і що б він не контролював, включає три етапи, рис. 1.9.

Оптимізована система управлінського контролю стимулює дії, виявляючи значні відмінності від початкового плану і виділяючи їх для людей, які можуть все виправити. Усі елементи управління повинні орієнтуватися на результати. Щодо ролі контролінгу на підприємстві то це в першу чергу надання засобів і методів для збору даних, аналізу та перетворення цієї інформації, необхідної для прийняття рішень і забезпечення управління ризиками – саме таке визначення дав лідер групи ASML Holding NV G. v. Engelen.

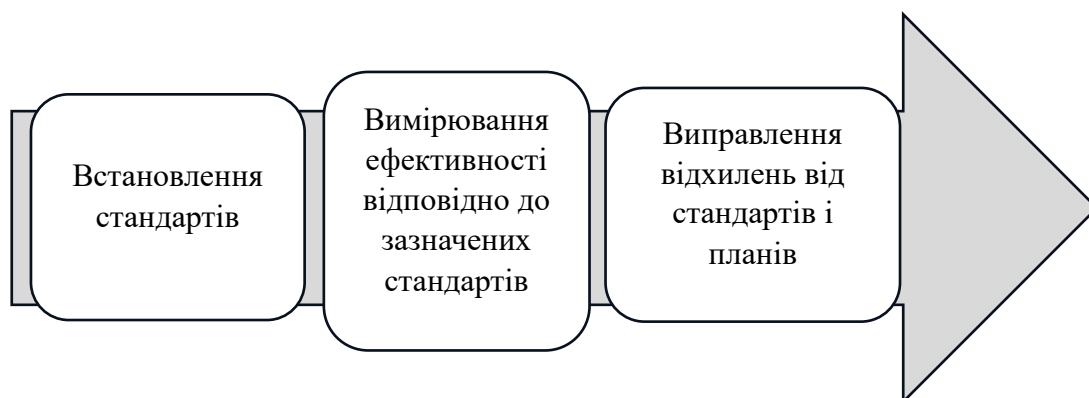


Рис. 1.9 Етапи основних процесів контролю на підприємстві ASML Holding NV

Джерело: побудовано автором

Нагадаємо, що дана компанія спеціалізується на розробці та виробництві фотолітографічних машин, які використовуються для виробництва комп'ютерних чіпів. Компанія найбільший постачальник для напівпровідникової промисловості та єдиний постачальник у світі фотолітографічних машин екстремальної ультрафіолетової літографії (EUV), які потрібні для виробництва найсучасніших мікросхем. Станом на червень 2023 року, ASML була найбільш високо оціненою європейською технологічною компанією з ринковою капіталізацією близько 280 мільярдів доларів США [59]. Вважаємо доцільним зробити висновок, що функцію контролінгу та управління виконується на дуже високому рівні.

Не оминемо своєю увагою зернову компанію України ТОВ «Ерідон», де завдяки впровадженню контролінгу підприємство має високі показники на

зерновому ринку з 1993 р. по сьогоднішній день. Воно конкурентоздатне та має багато філій, тільки з 2020 р. компанія відкрила шість нових об'єктів, а саме: нових ферм, представництв, адміністративно-складських комплексів, маршрутного елеватора тощо та запустила декілька систем зрошування. Незважаючи на те, що спеціаліст компанії має досить стисле уявлення про контролінг, ототожнюючи його з бухгалтерським та управлінським обліком, тим не менш діяльність підприємства має високі показники завдяки контролінгу.

Розглянемо, як приклад успішної практики впровадження контролінгу провідної логістичної компанії вітчизняного ринку ТОВ «Нова пошта». Дане підприємство на ринку доставки з 2001 року, з того часу воно розширилося, мережа компанії налічує більше 10 000 відділень та понад 13000 поштоматів по Україні. На підставі звіту про управління ТОВ «Нова пошта» за 2021 р. [25] маємо інформацію, що тільки з 2007 р. компанія вперше вийшла на прибутковість. Відкрились відділення в великих містах, посилились позиції в сегменті B2B за рахунок розширення клієнтської бази. З 2008 р. в умовах світової кризи та важкої фінансової ситуації, керівництво прийняло рішення зробити ставку на оптимізації логістики, змінили мотивацію персоналу і маркетингу та поставили фокус на ефективність продажів. З того часу Нова пошта була вже в усіх регіонах країни. На протязі цих років компанія стала лідером на ринку експрес-доставки в Україні, суттєво збільшила обсяги перевезених вантажів, поліпшила логістику перевезень та складування, автоматизувала сортувальні інфраструктури, впровадила робототехніку, успішно протестувала доставку посилок за допомогою безпілотних літальних апаратів.

Згідно даних звітності кількість відправлень за 2021 р. збільшилися на 14% та перевищила 372 млн посилок та вантажів. Чистий фінансовий результат компанії в 2021 р. збільшився на 3941,215 тис. грн більше ніж у 2020 р. (рис. 1.10). Завдяки продуманому керуванню з боку менеджерів в поєднанні з зростаючим попитом на послуги, підприємство змогло суттєво збільшити фінансовий результат в порівнянні з 2020 р. Тобто, фінансовий контроль на підприємстві на високому рівні.

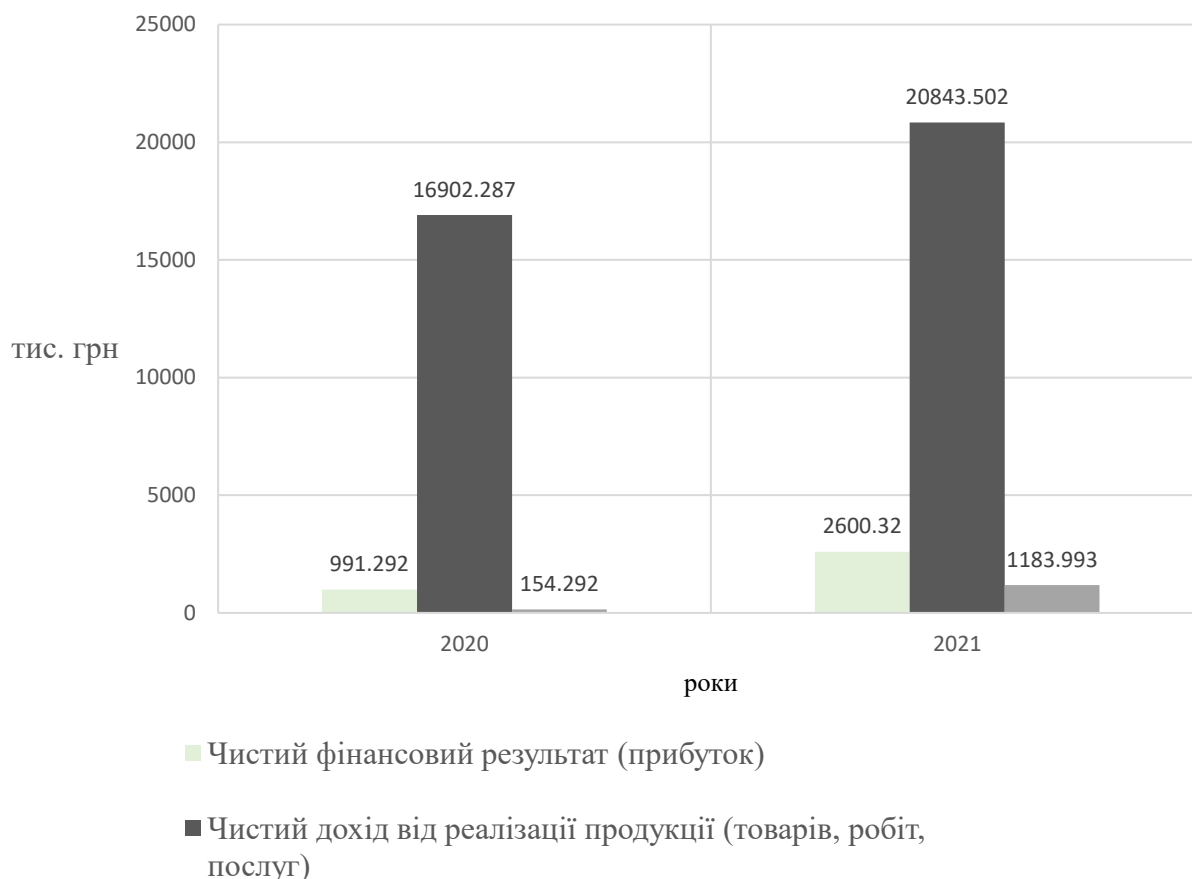


Рис. 1.10 Прибуток компанії «Нова пошта», 2020-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі звітності компанії [25].

Ліквідність та зобов'язання компанії на належному рівні, фахівці здійснюють контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності, аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнозні потоки грошових коштів від операційної діяльності.

Підприємство проводить систематично контроль кадрової політики, проводиться постійне підвищення професіоналізму співробітників, заохочення за покращення показників підприємства. Також забезпечується безперервний систематичний контроль виявлення, оцінки та управління ризиками з метою досягнення найкращих результатів діяльності на кожному етапі, враховуючи зміни зовнішнього середовища. Основні переваги, які використовує компанія в межах конкурентного середовища на ринку вказані в рис. 1.11.

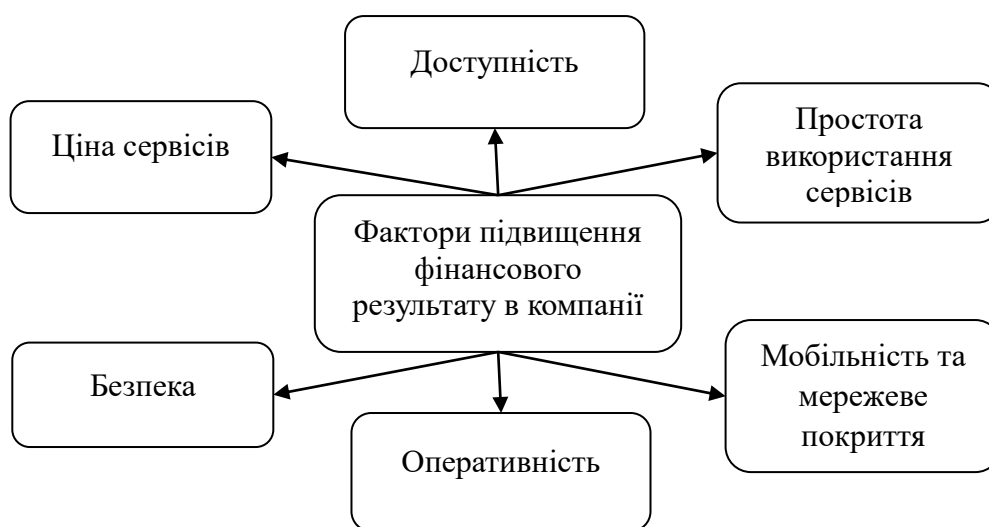


Рис. 1.11 Фактори підвищення фінансового результату компанії
ТОВ «Нова пошта»

Джерело: Наведено автором на підставі звітності підприємства [25].

Функції внутрішнього контролінгу та управління ризиками керує департамент управління ризиками, діяльність якого спрямована на створення і розвиток комплексної ефективної системи управління ризиками. У підсумку, можемо стверджувати, що контролінг в компанії відіграє суттєву роль, організація має високі показники економічної ефективності, керівництво впроваджує якісну систему управління.

У 1 розділі дипломної роботи було розглянуто теоретико-методичні засади контролінгу у логістичній діяльності підприємства. Проаналізовано сутність, завдання та функції контролінгу в системі управління підприємством. Наведено методичний інструментарій контролінгу логістичної діяльності. У загальному підсумку вважаємо, що контролінг це процес постійного моніторингу управління компанії, який включає в собі: інформаційне забезпечення, аналіз, облік, контроль, планування, консалтинг, координацію та перевірку. Контролінг має здійснюватися з обов'язковим урахуванням внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності бізнесу, тому у цьому розділі розглядались визначення даного терміну під кутом як теоретичних досягнень, так і практичного застосування, коли кожний суб'єкт господарської діяльності має свої напрямлення та індивідуальні особливості у сфері, будь-то логістика чи інша сфера діяльності.

Головним завданням логістичного контролінгу на думку автора є прибутковість підприємства, яке здійснено на підставі завдань стратегічного менеджменту компанії, а саме: розвиток стратегічного бачення та місії компанії; визначення цілі; створення та реалізація стратегії; оцінка діяльності, аналіз нових напрямів, внесення корективів. Вважаємо, що важливими напрямками контролінгу у логістиці є оптимізація логістичних витрат, максимізація прибутку та збільшення тривалості життєвого циклу компанії. До функцій контролінгу було зазначено основних вісім, а саме: інформаційна; організаційна; координаційна; консультаційна; комунікаційна; обліково-аналітична; контрольна; прогнозна.

Було доведено, що проведення постійної оцінки ефективності функціонування логістичного складського комплексу, тобто: рентабельність логістичної діяльності, своєчасність виконання замовлень, рівень задоволення клієнтів, рівень безпечного виконання, комплексність логістичних функцій, коефіцієнт ефективності функціонального циклу і є контролінгом діяльності підприємства у сфері логістичної діяльності.

На етапі дослідження у пункті 1.3 з метою з'ясування ролі контролінгу та його ефективності в практичній сфері, автором здійснювалося опитування фахівців практиків та провідних експертів провідних компаній. Були розглянуті приклади застосування контролінгу таких компаній, як Аудиторська компанія Ernst&Yong, ASML Holding NV, ТОВ «Елідон» та ТОВ «Нова пошта». Доведено, що контролінг відіграє важливу роль, завдяки якому перелічені компанії мають високі показники економічної ефективності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз економічної діяльності підприємства ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «Версаль» створене згідно рішення загальних зборів засновників від 25.01.2011 р. шляхом перетворення в процесі реорганізації Акціонерного товариства «Версаль». Дата заснування – 26.08.2004 р. Код ЄДРПОУ – 25408699. Юридична адреса підприємства: вул. Холодильна, буд. 2, м. Дніпро, Дніпропетровська обл., 49074. Директор – Зубарєв Віталій Валерійович, діє на підставі Статуту підприємства (Додаток Д). Діяльність ТОВ «ВЕРСАЛЬ» здійснюється відповідно до діючого законодавства України, а саме Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про господарські товариства» та іншого чинного законодавства України щодо організації та провадження господарської діяльності на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. У ТОВ «ВЕРСАЛЬ» керуються Статутом та внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

Управління ТОВ «ВЕРСАЛЬ» здійснюють органами управління, а саме: вищий орган управління товариства – Збори Учасників, виконавчий орган – директор. До компетенції директора належать вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю підприємства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Директор підзвітний загальним зборам учасників та організовує виконання їхніх рішень. На рис. 2.1 наведено структуру досліджуваного підприємства.

Відмітимо, що в ТОВ «ВЕРСАЛЬ» використовують дивізійну структуру управління, тобто компанія створила збалансовану комбінацію централізованого та децентралізованого управління. Ця система розділена на відділи, кожний відділ має свої повноваження самостійно приймати рішення в рамках своєї зони

відповідальності. Але зауважимо, що Положень про підрозділи на підприємстві немає. Питання, які стосуються підприємства в цілому, керівник відділу погоджує безпосередньо з директором компанії.

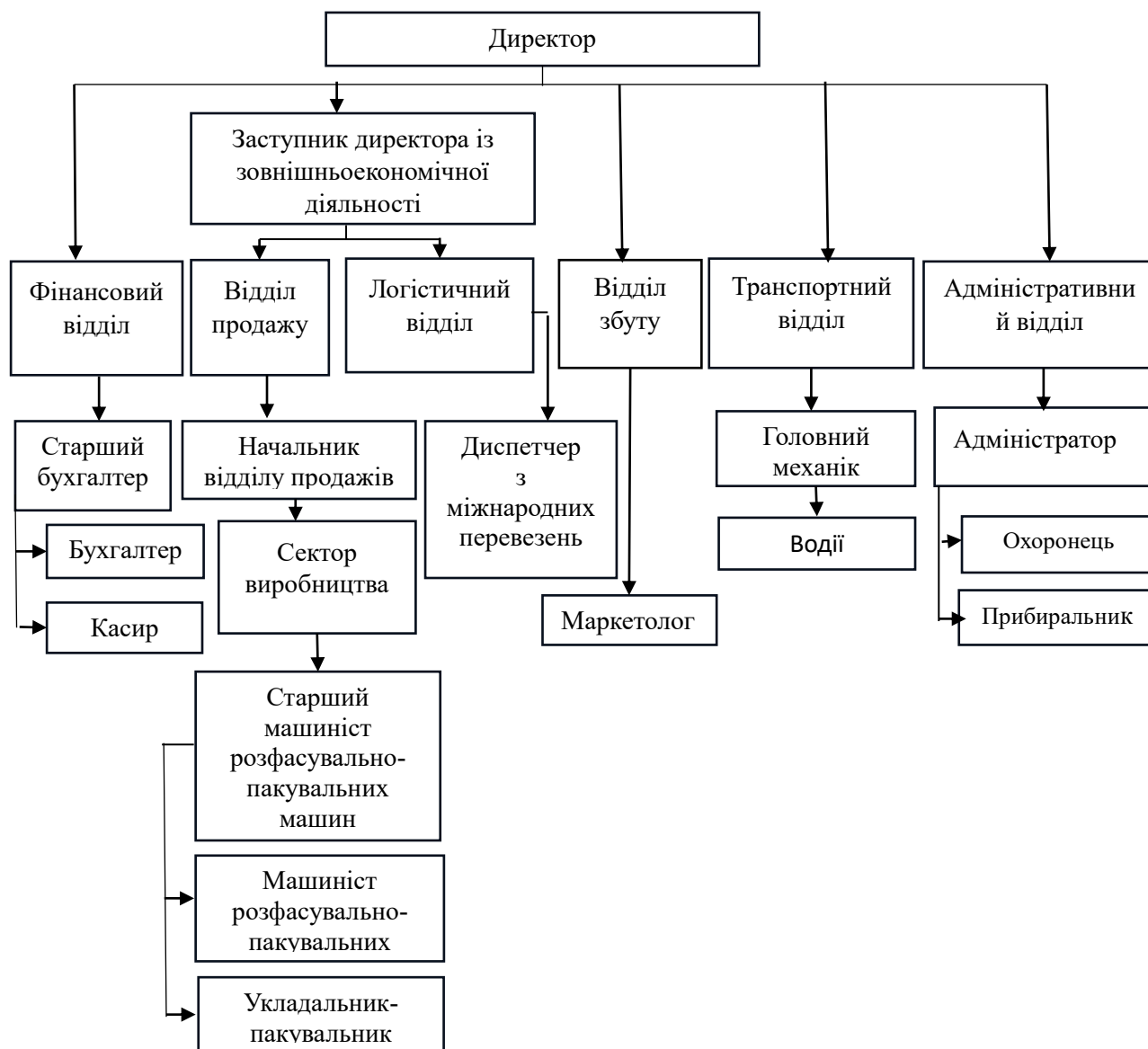


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Джерело: наведено автором на підставі звітності підприємства.

На підприємстві організовано оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, ведеться статистична звітність у встановленому порядку згідно наказу Державної служби статистики України. За достовірність статистичної, фінансової та податкової звітності несе відповідальність директор та старший бухгалтер, які подають дану звітність державним органам згідно з

визначеними формами та строками. За відповідальність та зберігання документів товариства, в порядку визначеному чинним законодавством України, відповідає директор.

Предметом діяльності товариства, на підставі Статуту підприємства є здійснення підприємницької діяльності, виробництво товарів, надання послуг українських та іноземним юридичним і фізичним особам, а також здійснення іншої діяльності, що згідно з законом України не заборонена. Відповідно до предмету і мети діяльності підприємство здійснює види діяльності у наступних сферах економіки: надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом; організація перевезення вантажів, транспортне і транспортно-експедиційне обслуговування; надання в оренду машин; виготовлення та реалізація клеїв. Дане підприємство має власний автопарк, який складається з вантажних та легкових автомобілів.

Підприємство забезпечене трудовими ресурсами. На рис. 2.2 наведено динаміку чисельності працівників підприємства за період 2019-2022 рр.

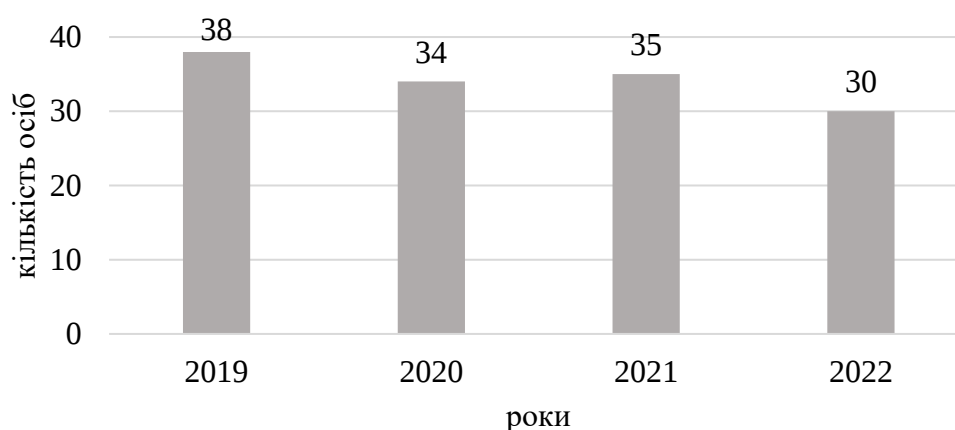


Рис. 2.2 Динаміка чисельності працівників ТОВ «ВЕРСАЛЬ»,
2019-2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними підприємства.

Кількість працівників у динаміці (рис. 2.2) зменшується. У 2019 р. на підприємстві працювало 38 ос., у 2022 р. – тільки 30 ос. Зменшення чисельності робітників підприємства відбулося у 2020 р., коли вітчизняні суб'єкти

господарювання працювали в умовах поширення епідемії Covid-2019. За звітний період середньооблікова чисельність штатних працівників склала 30 осіб, які мають кваліфікацію відносно займаних посад згідно штатного розкладу та необхідний досвід роботи. Підприємство з метою економії грошових коштів та підвищення рівня безпеки об'єкту, впровадило охоронну систему сигналізації, тому було звільнено три особи, а саме охоронці. Наразі кожний місяць ТОВ «ВЕРСАЛЬ» сплачує 500,0 грн охоронній фірмі, яка надає послуги по гарантуванню безпеки об'єктів різної складності та масштабу.

В рамках даного дослідження проаналізуємо чисельність персоналу ТОВ «ВЕРСАЛЬ», а також заробітну плату працівників у порівнянні з мінімальною заробітною платою в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз чисельності персоналу та заробітна плата з порівнянням мінімальної заробітної плати в Україні

Рік	Кількість робітників	Середня місячна ЗП по підприємству, грн	Мінімальна ЗП по Україні, грн	Дата
2019	36	18774	4173	до 01.01.2020
2020	34	14076	4723	з 01.01.2020 по 31.08.2020
			5000	з 01.09.2020 по 31.12.2020
2021	35	21040	6000	з 01.01.2021 по 30.11.2021
			6500	з 01.12.2021 по 31.12.2021
2022	30	16445	6500	з 01.01.2022 по 30.09.2022
			6700	з 01.10.2022 по 31.12.2022

Джерело: наведено автором згідно фінансової звітності підприємства та даних [60].

На підставі аналізу даних можемо зазначити, що у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» у 2022 р. кількість робітників складала 30 осіб, це на 5 ос. менше ніж у 2021 р. Робітники підприємства зайняті в загальному 40 годин на тиждень, 8 годин на день. Згідно штатного розкладу від 2021 р. частина водіїв автотранспортних засобів працюють погодинно за тарифом 70 грн за кожну відпрацьовану годину. Інша частина отримують заробітну плату відповідно посадового окладу. Основою організації оплати праці в ТОВ «ВЕРСАЛЬ» є тарифна система оплати, яка включає посадові оклади. Нагадаємо, що мінімальна заробітна плата (далі ЗП) –

це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці [22].

Середньомісячна ЗП у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» наведена за штатним розписом 2021 р., (Додаток Е). Найменшу ЗП на підприємстві отримував прибиральник службових приміщень, посадовий оклад якого складав 8754,72 грн, тобто на 2254,72 грн більше, ніж мінімальна ЗП у 2021 р. Висококваліфіковані робітники отримували у базовому році на підприємстві від 15,0 тис. грн. Таким чином, досліджуване підприємство притримується соціально-відповідальної політики, тобто було сформовано належні умови діяльності персоналу в організації: сприятливі умови праці, соціальні гарантії, соціальні послуги, соціальний захист робітників, що суттєво впливає на ефективну роботу компанії. Стимулювання за сумлінну працю здійснюється шляхом щомісячного преміювання на підставі наказу керівництва ТОВ «ВЕРСАЛЬ».

Наступним етапом розглянемо основні засоби (ОЗ), як основну частину матеріально-технічної бази будь-якого суб'єкта господарювання. Проаналізуємо фондоозброєність ТОВ «ВЕРСАЛЬ» (рис. 2.3).

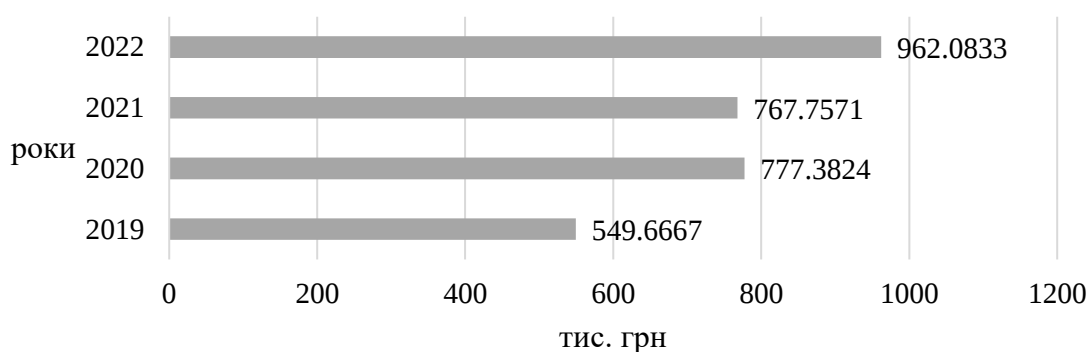


Рис. 2.3 Показники фондоозброєності у ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Джерело: наведено автором на підставі фінансової звітності підприємства.

Наведені дані (рис. 2.3) дозволяють зробити висновок, що у 2021 р. основні засоби не оновлювались, в той час як кількість працівників було більше на 1 ос. порівняно з 2020 р. У 2022 р. на кожного працівника ТОВ «ВЕРСАЛЬ» припадало 962,1 тис. грн, що більше на 194,3 тис. грн за попередній період. Відбулося це як

за рахунок зростання вартості основних засобів, так і зменшення кількості співробітників (на 5 осіб порівняно з 2021 р.).

Продовжуючи дослідження розглянемо стан та рух основних засобів ТОВ «ВЕРСАЛЬ» за 2019-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники стану та руху основних засобів у ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Коефіцієнти	Роки				Відхилення (+,-) 2022 р. порівняно з		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2019 р.	2020	2021 р.
– знос	0,305	0,319	0,369	0,349	0,044	0,030	-0,020
– придатність	0,694	0,680	0,630	0,650	-0,044	-0,030	0,020
– вибуття	-0,009	0,195	0,155	0,132	0,232	-0,063	-0,023
– оновлення	0,338	0,143	-0,001	0,197	-0,141	0,055	0,200
– росту	1,702	1,120	0,924	1,236	-0,466	0,116	0,312

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства.

Відповідно розрахованих даних (табл. 2.2) коефіцієнт зносу у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» з 2019 по 2021 рік зростав, а у звітному періоді, навпаки, рівень зносу зменшився на 20% порівняно з 2021 р. і складав 34,9%, що є позитивним фактом щодо нарощення ділової активності досліджуваного підприємства. Про позитивну тенденцію, щодо зростання рівня придатності основних засобів, свідчить і коефіцієнт придатності, який з 2019 по 2021 рр. зменшувався, проте у 2022 р. зріс на 20% порівняно з 2021 р. Коефіцієнт оновлення у 2022 р. також збільшився вдвічі порівняно з 2021 р. Коефіцієнт росту у 2022 р. на 31,2% більше за показники у 2021 р. та більший у звітному періоді за коефіцієнт вибуття. Отже, забезпечення економічної стабільності та розвитку ТОВ «ВЕРСАЛЬ» на належному рівні, усі показники в звітному році зросли порівняно з 2020 р. та 2021 р.

Однією з основних цінностей бухгалтерського обліку є визначення у грошовому виразі майна суб'єктів господарювання. В табл. 2.3 представлено динаміку майна товариства. Майно підприємства складається з необоротних та оборотних активів. Зазначимо, що загальна вартість активів ТОВ «ВЕРСАЛЬ» на кінець 2022 р. (табл. 2.3) складала 48874,0 тис. грн. порівняно з 2021 р., де показник зменшився на 8917,0 тис. грн.

Таблиця 2.3

Динаміка майна ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Майно	Абсолютна величина, тис. грн.				Відхилення, (+-) 2022 р. до		
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021
1. Необоротні активи, в т.ч.	25210,0	28285,0	26325,0	32434,0	7224,0	4149,0	6109,0
– нематеріальні активи	30,0	164,0	166,0	148,0	118,0	(16,0)	(18,0)
– основні засоби	25210,0	28121,0	26159,0	32286,0	7076,0	4165,0	6127,0
2. Оборотні активи	25210,0	28285,0	26325,0	16440,0	(8770,0)	(11845,0)	(9885,0)
– запаси	5236,0	5040,0	5110,0	5345,0	109,0	305,0	235,0
– дебіторська заборгованість	13116,0	11951,0	21869,0	7520,0	(5596,0)	(4431,0)	(14349,0)
– грошові кошти та їх еквіваленти	1157,0	2487,0	4487,0	3379,0	2222,0	892,0	(1108,0)
Разом майно підприємства	44724,0	47763,0	57791,0	48874,0	4150,0	1111,0	(8917,0)

Джерело: наведено автором на підставі звітності підприємства.

Зміни відбулися за рахунок зменшення обсягів виробництва товарів та послуг, що пов'язано з військовою агресією РФ на території України.

Необоротні активи є сукупністю майнових цінностей, які багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності підприємства. Станом на кінець 2022 р. сума необоротних активів складала 32434,0 тис. грн, яка утворюється з суми основних засобів 32286,0 тис. грн та нематеріальних активів на суму 148,0 тис. грн. Нематеріальні активи у 2021 р. склали 166,0 тис. грн, що на 2,0 тис. грн більше, ніж у 2020 р., в якому було придбано програмний продукт Microsoft Windows та здійснено закупку торгових марок, а у 2021 р. – бухгалтерські програми. Основні засоби мають строкату динаміку, найменшим був показник у 2019 р., який складав 25210,0 тис. грн, у наступному періоді показник зріс, що вказує на оновлення цих груп основних засобів. В той самий час показник 2022 р. збільшився на 6127,0 тис. грн, порівняно з 2021 р. та на 4165,0 тис. грн порівняно з 2020 р. Зростання вартості ОЗ відбулося в результаті придбання двох вантажних автомобілів для активізації ділової активності підприємства.

Оборотні активи у 2022 р. зменшились на 9885,0 тис. грн порівняно з 2021 р., де дебіторська заборгованість (далі ДЗ) складала 69,5 % від усіх оборотних активів, 16,2% – запаси та 14,3% – грошові кошти. Майже 70%

дебіторської заборгованості у 2021 р. по підприємству говорить про низьку фінансову дисципліну на підприємстві. Оборотні активи ТОВ «ВЕРСАЛЬ» у 2022 р. включають: запаси, ДЗ та грошові кошти. Структура оборотних активів наведена на рис. 2.4. Найбільша питома вага оборотних активів балансу ТОВ «ВЕРСАЛЬ» складає ДЗ, а саме 46,29%, на долю запасів припадає тільки 32,90%, грошових коштів – 20,80%.

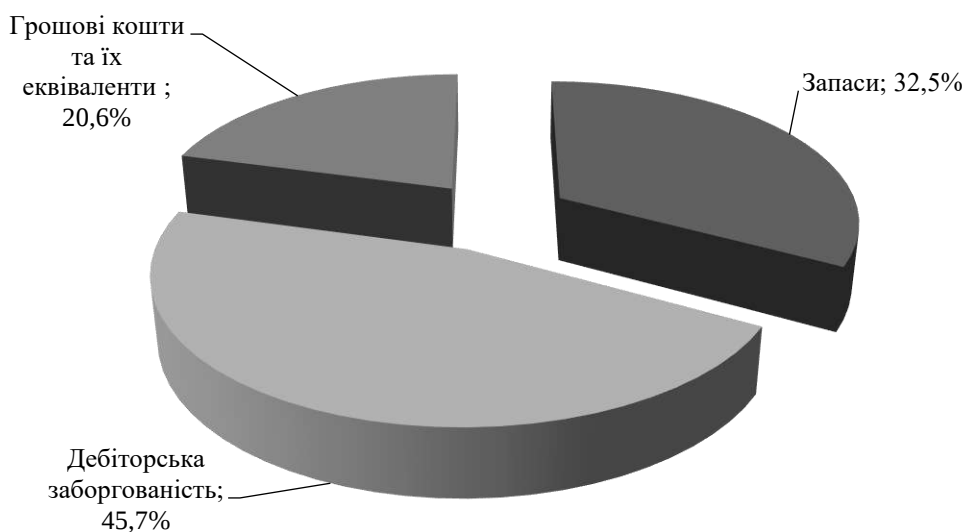


Рис. 2.4 Структура оборотних активів ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2022 р.

Джерело: наведено згідно фінансової звітності підприємства.

Можна вважати що ДЗ – це цінність, яка через певний термін звернеться в грошовий еквівалент, але водночас ДЗ породжує непрямі втрати в доходах підприємства оскільки не є «живими» грошима, які можна в цей момент пустити в оборот. Утворення ДЗ – це завжди фінансовий ризик для компанії. Підприємство працює з клієнтами на договірній основі, і всі кошти повертаються до підприємства в тих межах, які прописані в договорах (Додаток В). Проте, зі слів старшого бухгалтера ТОВ «ВЕРСАЛЬ», директор ставиться лояльно до постійних клієнтів і дозволяє їм збільшити строк для погашення дебіторської заборгованості, що і є фактором її зростання. Ситуація з дебіторською заборгованістю змінилася у 2022 р., більшість дебіторів розрахувалися з

борговими зобов'язаннями, внаслідок чого сума ДЗ суттєво зменшилась порівняно з 2021 р.

Проаналізуємо динаміку джерел формування майна товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка джерел формування майна ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Джерела майна	Абсолютна величина, тис. грн.				Відхилення, (+/-) 2022 р. до		
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021
1. Власний капітал	39710,0	43235,0	45675,0	46900,0	7190,0	3665,0	1225,0
1.1. Зареєстрований капітал	8000,0	8000,0	8000,0	8000,0	-	0	
1.4. Нерозподілений прибуток	31710,0	35235,0	37675,0	38900,0	7190,0	3665,0	1225,0
2. Довгострокові зобов'язання	-	-	-		-	-	
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5014,0	4528,0	12116,0	1974,0	(3040,0)	(2554,0)	(10142,0)
3.2. Кредиторська заборгованість	4503,0	4341,0	11285,0	1425,0	(3078,0)	(2916,0)	(9860,0)
3.3. Інші поточні зобов'язання і забезпечення	511,0	187,0	831,0	549,0	38,0	362,0	(282,0)
Разом джерел майна	44724,0	47763,0	57791,0	48874,0	4150,0	1111,0	(8917,0)

Джерело: наведено автором на підставі звітності підприємства.

На підставі проведених розрахунків (табл. 2.4) можемо зазначити, що власний капітал ТОВ «ВЕРСАЛЬ» складається з зареєстрованого капіталу та нерозподіленого прибутку, який станом на кінець 2022 р. складав 46900,0 тис. грн, що на 1225,0 тис. грн більше, ніж у 2021 р. Зареєстрований капітал протягом періоду дослідження не змінювався. Довгострокових зобов'язань і забезпечень, тобто зобов'язання з термінами погашення більше одного року після дати складання балансу, включаючи середньо- і довготермінові позики та кредити постачальників за звітні роки, на підприємстві не зафіксовано. Поточні зобов'язання і забезпечення у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» складаються з кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань і забезпечень (див. табл. 2.4).

На підставі аналізу структури активів і пасивів досліджуваного підприємства у 2022 р. (рис. 2.5) можемо відмітити, що на кінець звітного періоду оборотні активи та поточні зобов'язання суттєво зменшилися, а власний капітал і необоротні активи, навпаки, зросли.

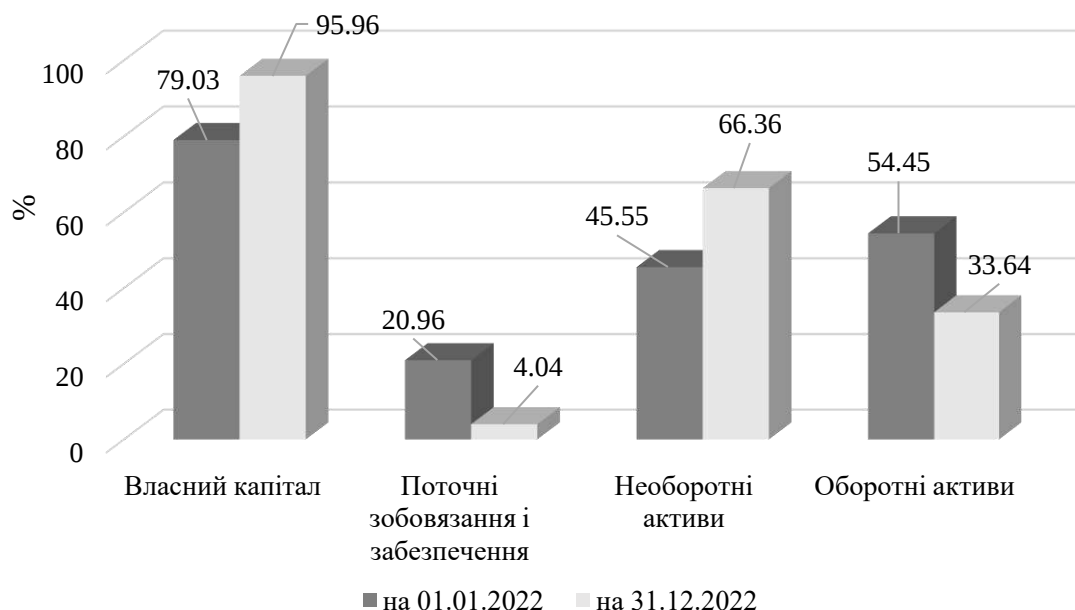


Рис. 2.5 Структура активів і пасивів ТОВ «ВЕРСАЛЬ» за 2022 рік

Джерело: наведено автором згідно фінансової звітності підприємства.

У 2022 р. ТОВ «ВЕРСАЛЬ» скоротило дебіторську заборгованість. На рахунок підприємству було повернуто 14349,0 тис. грн за товари та послуги та виплачені борги по кредиторській заборгованості (поточні зобов'язання і забезпечення), що становили 10142,0 тис. грн у порівнянні з 2021 р.

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Ділова активність оцінюється системою показників (коефіцієнтів), які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства (Додаток Ж). Зазвичай, ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо [30].

Проведений аналіз коефіцієнтів оборотності економічних та фінансових ресурсів ТОВ «ВЕРСАЛЬ» показав, що всі вони відповідають оптимальному значенню, окрім показника готової продукції. Коефіцієнт оборотності готової продукції у період 2020-2022 рр. не зафіксовано у зв'язку з тим, що з 2019 року компанія більше не здійснює виробництво шпалер (Додаток Ж).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2020 р. збільшився порівняно з 2019 р., а у звітному періоді суттєво зменшився порівняно з попередніми роками. Уточнимо, що коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – це показник ліквідності бухгалтерського балансу, який оцінює, наскільки швидко компанія розраховується зі своїми кредиторами (постачальниками) [23]. Також звернемо увагу на коефіцієнт оборотності власного капіталу, який свідчить про те, наскільки масштаб діяльності підприємства забезпечується власним капіталом. Як бачимо ці показники у динаміці збільшуються, тому можемо зробити висновок, що об'єкт дослідження максимальною мірою використовує власні та запозичені фінансові ресурси.

На підставі аналізу динаміки періодів оборотності економічних та фінансових ресурсів досліджуваного підприємства (Додаток 3), зазначено, що період оборотності коефіцієнтів зменшився, що позитивно відзначилось на діловій активності ТОВ «ВЕРСАЛЬ» до 2021 року. Проте у звітному періоді вони суттєво зросли, що можна вважати негативним фактором. У період з 2022 р. показник періоду оборотності дебіторської заборгованості в динаміці зменшувався, це свідчить про налагодження фінансової дисципліни з дебіторами. Період оборотності кредиторської заборгованості збільшився, що вказує на своєчасність розрахунків з постачальниками, бюджетом, персоналом тощо. Усі коефіцієнти знаходяться у межах норми та набули тенденції до зростання, що вказує зростання ділової активності упродовж 2019-2021 рр. Негативні зміни щодо оборотності ділових показників пов'язані з військовими діями на території України у 2022 р.

Проаналізуємо стан фінансово-економічних результатів ТОВ «ВЕРСАЛЬ» (табл. 2.5). Даний аналіз дозволить визначити не тільки динаміку основних фінансових показників, але й дослідити економічну ефективність використання фінансових ресурсів у процесі виробничої діяльності. Валовий прибуток від реалізації продукції у 2020 р. зменшився порівняно з 2019 р. на 465,0 тис. грн. У наступному періоді, навпаки, спостерігається його зростання, а саме на 1515,0

тис. грн порівняно з 2020 р. У 2022 р. прибуток складав 5324,0 тис. грн, що на 5345,0 тис. грн менше порівняно з 2021 р.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Відхилення (+,-) 2022 р. порівняно з		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022	2019 р.	2020	2021 р.
Прибуток від реалізації, тис. грн	9619,0	9154,0	10669,0	5324,0	(4295,0)	(3830,0)	(5345,0)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	40180,0	64542,0	100506,0	26544,0	(13636,0)	(37998,0)	(73962,0)
Чистий прибуток, тис. грн	3919,0	5613,0	4541,0	1469,0	(2450,0)	(4144,0)	(3072,0)
Середньорічна сума активів, тис. грн	44724,0	47763,0	57791,0	48874,0	4150,0	1111,0	(8917,0)
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн	43258,5	41472,5	44455,0	46287,5	3029,0	4815,0	1832,5
Рівень прибутковості продукції, %	23,9	14,2	10,6	20,1	(3,9)	5,9	9,4
Рівень прибутковості активів, %	8,8	11,8	7,9	3,0	(5,8)	(8,7)	(4,9)
Рівень прибутковості власного капіталу, %	9,1	13,5	10,2	3,2	(5,9)	(10,4)	(7,0)

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними підприємства.

Собівартість реалізованої продукції у динаміці зростала у період з 2019-2021 рр., у 2022 р. показник зменшився порівняно з 2021 р. на 73962,0 тис. грн. Найбільший чистий прибуток зафіксовано у 2020 р., а саме 5613,0 тис. грн, в той час як у звітному періоді результат був найменшим за всі роки дослідження і складав тільки 1469,0 тис. грн. Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів досліджуваного підприємства показав, що показник прибутковості продукції збільшився у 2022 р. на 9,4% по відношенню до 2021 р. Зміни відбулися за рахунок суттєвого скорочення собівартості реалізованої продукції. Рівень

прибутковості активів та власного капіталу зменшився у звітному періоді, особливо по відношенню до 2020 року, так як спостерігається суттєвий спад чистого прибутку в порівнянні з попередніми роками. Тому використання фінансових ресурсів на досліджуваному підприємстві можна вважати не досить ефективним.

Наступні показники аналізу – фінансова стійкість та показники ліквідності суб'єкта господарської діяльності (табл. 2.6). Під поняттям фінансової стійкості розуміють здатність суб'єкта господарської діяльності протистояти операційним, фінансовим труднощам. [46]. Відмітимо, що ліквідність – це здатність погашати поточні зобов'язання компанії у встановлений термін. Щоб підтримувати ліквідність на оптимальному рівні кожне підприємство повинне мати достатній обсяг грошових коштів та інших активів, які у разі потреби можна перетворити у готівку та використати для погашення зобов'язань [52]. Чим більша величина коефіцієнту, тим рахується вища гарантія погашення боргів.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансової незалежності та показників ліквідності
ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Коефіцієнти	Норматив	Станом на кінець				Відхилення (+,-) 2022 р. порівняно до		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Фінансування	<1.0	0,126	0,104	0,265	0,042	(0,084)	(0,188)	(0,454)
Автономії (незалежності)	>0,5	0,888	0,905	0,790	0,960	0,072	(0,833)	(1,624)
Стійкості (стабільності)	>1.0	7,920	9,548	3,770	23,759	15,839	14,210	19,989
Абсолютної ліквідності	0,2- 0,35	0,230	0,549	0,370	1,712	1,481	1,162	1,341
Швидкої ліквідності	0,8-1	2,848	3,189	2,175	2,175	2,772	2,432	3,445
Покриття	1-1,25	3,892	4,302	2,597	8,328	4,436	4,026	5,731

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними підприємства.

За результатами розрахунків фінансової стійкості досліджуваного підприємства (див. табл. 2.6), можна зробити наступні висновки:

- на підприємстві упродовж 2019-2022 рр. рівень фінансових ризиків знаходився в межах норми. З 2022 року на кожен гривню зобов'язань компанії ТОВ «ВЕРСАЛЬ» припадає 0,042 гривні власного капіталу. Як бачимо даний коефіцієнт був зменшений на 0,454 порівняно з 2021 р., який становив 0,265.

- зростання коефіцієнта автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності компанії, тобто зниження ризику фінансових ускладнень у майбутньому. Саме це збільшує гарантії погашення зобов'язань досліджуваного підприємства;

- визначено, що рівень довгострокової стійкості (стабільності) вище за показник нормативу, що говорить про здатність ТОВ «ВЕРСАЛЬ» залишатися платоспроможним підприємством в його довгостроковій перспективі. Незважаючи на воєнні дії, та постійні ризики, високий показник був саме у звітному 2022 році, що на 19,989 більше за показник у 2021 році. Показник стійкості у 2022 р. збільшився за рахунок суттєвого зменшення поточних зобов'язань.

Звернемо увагу на показник абсолютної ліквідності (див. табл. 2.6), теоретично значення даного коефіцієнта вважається достатнім, якщо показник перевищує нормативного значення. У динаміці даний коефіцієнт у 2022 р. зріз на 1,341 порівняно з 2021 р., тобто спостерігається приріст. Досліджуване підприємство має змогу швидко погасити свої поточні зобов'язання. Щодо показника швидкої ліквідності, розраховані дані свідчать про наявність ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Висновок можемо зробити наступний, ТОВ «ВЕРСАЛЬ» є ліквідним за рахунок грошових коштів та оборотних активів.

Проаналізуємо доходи досліджуваного підприємства (табл. 2.7). Слід зазначити, що доходи і витрати господарюючого суб'єкта мають безпосередній вплив на загальний фінансовий результат діяльності бізнесу. Згідно даних (див. табл. 2.7), загальний дохід ТОВ «ВЕРСАЛЬ» складається в основному з чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг. Аналіз показує, що у динаміці з

2019 по 2021 рр. було зростання доходу, окрім 2022 р., де дохід різко знизився на 79256,0 тис. грн ($111905,0 - 32649,0 = 79256,0$ тис. грн).

Таблиця 2.7

Динаміка доходів ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. порівняно з		
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	49799,0	73696,0	111175,0	31868,0	(17931,0)	(41828,0)	(79307,0)
Інші операційні доходи	1824,0	419,0	63,0	781,0	(1043,0)	362,0	718,0
Інші доходи	1958,0	717,0	667	-	(1958,0)	(717,0)	(667,0)
Разом	53581,0	74832,0	111905,0	32649,0	(20932,0)	(42183,0)	(79256,0)

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними підприємства.

Виходячи із реальних фактів, а саме повномасштабним вторгненням РФ на нашу країну, у 2022 р. багато підприємств зазнало катастрофічних втрат. Досліджуване підприємство не виняток, тому можна пояснити, чому дохід різко знизився у звітному році.

У рамках дослідження доречним буде проаналізувати динаміку та структуру витрат підприємства (табл. 2.8). Дослідження складу та структури витрат ТОВ «ВЕРСАЛЬ» показало, що вони складаються з собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та інших витрат. На підприємстві витрати в переважному відношенні є саме собівартість реалізованої продукції, яка складає 86,27% від загальних витрат.

Зокрема, у 2022 р. було витрачено 30769,0 тис. грн, що на 75515,0 тис. грн менше ніж у 2021 році, та на 37158,0 тис. грн менше ніж у 2020 р. Самий високий показник витрат був у 2021 р. у сумі 100506,0 тис. грн. Зауважимо, що до собівартості реалізованої продукції входять наступні витрати: постійні та змінні витрати на виробництво, а також реалізацію одиниці продукції; заробітна плата співробітникам; вартість матеріалів, з яких виробляється продукція; витрати на транспортування; оренда приміщення тощо [9].

Таблиця 2.8

Динаміка витрат ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. порівняно з		
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2019 р.	2020 р.	2021р
Собівартість реалізованої продукції	40180,0	64542,0	100506,0	26544,0	(13636,0)	(37998,0)	(73962,0)
Адміністративні витрати	2593,0	2144,0	3259,0	3244,0	651,0	1100,0	(15,0)
Витрати на збут	947,0	515,0	1088,0	725,0	(222,0)	210,0	(363,0)
Інші операційні витрати	3586,0	401,0	410,0	256,0	(3330,0)	(145,0)	(154,0)
Інші витрати	1496,0	325,0	1021,0	0	(1496,0)	(325,0)	(1021,0)
Разом	48802,0	67927,0	106284,0	30769,0	(18033,0)	(37158,0)	(75515,0)

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними підприємства.

Порівняємо у динаміці доходи та витрати підприємства за 2019-2022 рр. у рис. 2.6.

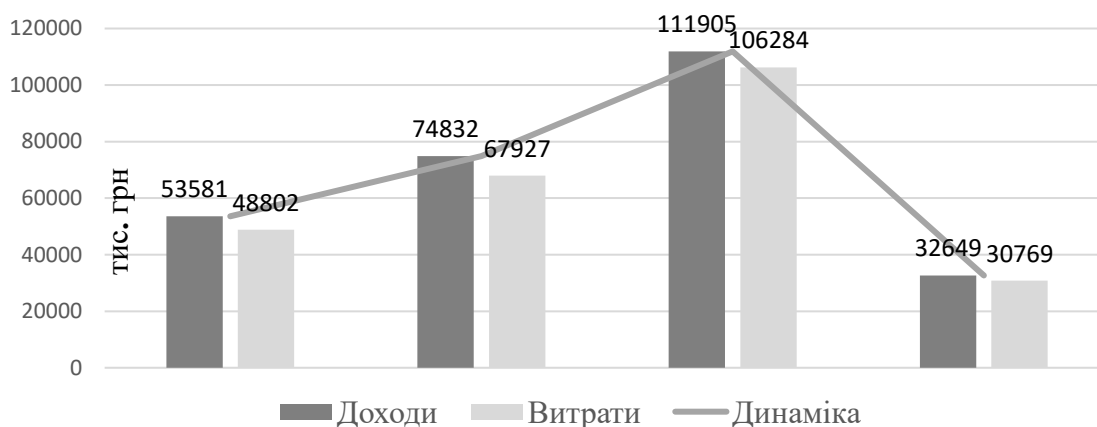


Рис. 2.6 Доходи і витрати у динаміці ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Джерело: розраховано та наведено автором за даними звітності підприємства.

В результаті проведеного дослідження можемо зазначити, що суми всіх доходів ТОВ «ВЕРСАЛЬ» вистачає на покриття суми всіх витрат, тому фінансовий результат підприємства не є збитковим.

2.2 Організаційно-економічний аналіз логістичного механізму ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

В даному розділі ознайомимось та проаналізуємо логістичну діяльність ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Досліджуване підприємство має власний автопарк, до якого належать 11 вантажних; 12 легкових автомобілів, з яких, 2 авто в оренді у фізичних осіб та 10 авто і 1 автобус, які виконують послуги для інших компаній, з якими укладені договірні зобов'язання на надання послуг. Згідно щоденних письмових замовлень, у яких зазначено час на який потрібен транспорт, марку авто, підприємство надає необхідний транспорт. Заявку надають відповідальні особи замовника диспетчеру ТОВ «ВЕРСАЛЬ», диспетчер (на підставі отриманої інформації про готовність автомобіля від головного механіка) видає завдання водіям згідно замовлень. Схематично логістичний ланцюг надання транспортних послуг замовнику можна представити наступним чином (рис. 2.7)

Зупинимось на особливостях транспортних перевезень вантажними автомобілями. У ТОВ «ВЕРСАЛЬ» укладено один основний контракт з виробником продукції, який потребує транспортних послуг з перевезення сировини з закордону (Німеччина, Франція, Італія).

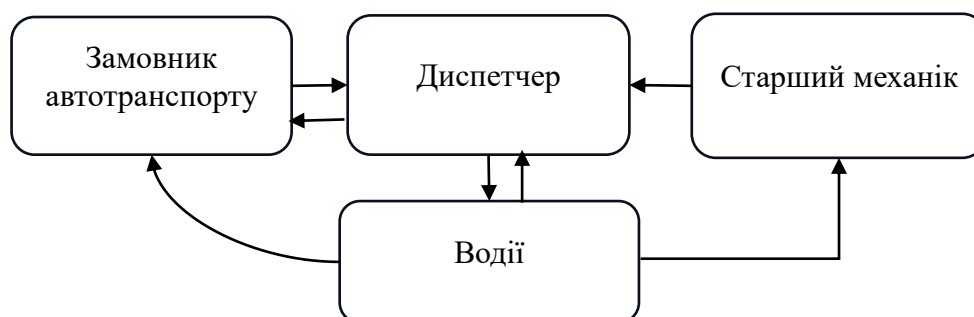


Рис. 2.7 Логістичний ланцюг транспортних послуг між замовником та ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Джерело: наведено автором на підставі.

Для планування перевезень Замовник надає приблизний план завантажень імпоротної сировини, у якому є перелік підприємств з адресою, характер вантажу та приблизна дата завантаження. На основі цього плану диспетчер шукає вантаж

для перевезень з України в Європу з використанням спеціалізованого сайту вантажоперевезення Ларді Транс (багатофункціональна онлайн-платформа, на якій розміщена дошка оголошень із заявками на вантажі та автомобільний транспорт). Остаточну згоду на надання транспорту для здійснення перевезення дає директор. Диспетчер супроводжує інформаційно водія на протязі здійснення завдань. Контроль авто (місцезнаходження) здійснюється з допомогою системи GPS моніторингу Wialon. Слід зауважити, що Wialon – це високоефективне, потужне, універсальне програмне забезпечення GPS моніторингу, розроблене компанією Gurtam. Дане програмне забезпечення надає широкі можливості для відстеження руху транспортних засобів, збору важливих даних та аналізу діяльності транспортної флоти [56].

Вантажні перевезення по території України виконуються наступним чином: власний транспорт використовується, як для власних потреб (доставка власного товару замовнику), так і для виконання транспортування на замовлення. На підставі заявок від підприємства-замовника, наданих диспетчеру, виконуються перевезення. Що стосується виробничої діяльності підприємства зазначено, що до 2022 року підприємство працювало в загальному 60% на ринок ближнього зарубіжжя, а саме такі країни, як Азербайджан, Вірменія, Казахстан, Узбекистан, Грузія, Молдова, Польща, Білорусія, та 40% – Україна. В Україні основний споживач – ТОВ «Епіцентр», але підприємство працює через посередника, з яким є договірні зобов'язання. У зв'язку з комерційною таємницею, ім'я постачальника з Німеччини, перевізника та посередника в Україні не називається. З 2022 р. ТОВ «ВЕРСАЛЬ» працює в основному з внутрішнім ринком країни та деякими країнами ближнього зарубіжжя, а саме, з Азербайджаном, Грузією, Вірменією, Молдовою.

Проаналізуємо основну мету комерційної діяльності досліджуваного підприємства. Зауважимо, що в науковому полі трактування дефініції «комерційна діяльність» має декілька визначень, але самою сприйнятою бачимо наступне бачення: це економічна категорія, яка охоплює процеси закупівельно-

збутової діяльності, де основна мета є отримання прибутку [39]. Отже, комерційна діяльність ТОВ «ВЕРСАЛЬ» має поставлені цілі, а саме:

- 1) Встановлення партнерських зв'язків між підприємствами країн ЄС, замовниками ближнього зарубіжжя та внутрішнього ринку та досліджуваним об'єктом.
- 2) Визначення оптимальних маршрутів транспортування вантажів.
- 3) Закупівля сировини в Німеччині через українську аутсорсингову компанію з доставкою на склад ТОВ «ВЕРСАЛЬ».
- 4) Обробка, розфасовка товару на складі.
- 5) Продаж готової продукції на внутрішньому ринку країни та за кордоном.
- 6) Скорочення витрат та збільшення прибутку.

Доречним буде проаналізувати динаміку показників ефективності комерційної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ» за період 2019-2022 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності комерційної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ»,
2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	Відхилення, (+/-) 2022 р. до		
					2019	2020	2021
Функціональна діяльність	0,950	1,448	1,866	0,536	-0,413	-0,911	-1,330
Ефективність господарської діяльності	0,299	0,438	0,456	0,238	-0,060	-0,199	-0,217
Економічна ефективність	1,117	1,373	1,524	0,880	-0,237	-0,4929	-0,643
Ефективність використання трудових ресурсів	1383,30	2167,52	3176,42	1062,26	-321,039	-1105,26	-2114,16
Ефективність використання матеріальних ресурсів	1,997	2,638	4,307	0,998	-0,998	-1,639	-3,308
Ефективність використання фінансових ресурсів	3,434	4,929	5,745	2,202	-1,231	-2,726	-3,542

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

У звітному 2022 р. усі показники суттєво знизилися у зв'язку з воєнними діями в Україні, тому доречним буде зробити порівняльний аналіз за період 2019-2021 рр. Функціональна діяльність підприємства на високому рівні, показники за три роки мали тенденцію стрімкого росту, тому можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство дійсно знайшло свою нішу в комерційній діяльності (див. табл. 2.9). На кожную гривню витрат підприємства кількість доходу постійно зростає, це говорить про абсолютно правильну бізнес ідею ТОВ «ВЕРСАЛЬ».

Ефективність господарської діяльності, а саме кількість прибутку на суму витрат, також має динаміку зростання. Це говорить про високий рівень технологічної організації діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Спостерігаємо позитивну характеристику показника ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві (див. табл. 2.9), а саме, співвідношення економічної ефективності до кількості людей. У ТОВ «ВЕРСАЛЬ» працює достатня кількість робітників, що дозволяє нарощувати доходи підприємства. Також слід відмітити позитивну динаміку ефективності використання матеріальних та фінансових ресурсів, показники стрімко зростали до 2021 р. На рис. 2.8 представлено динаміку показника економічної ефективності підприємства.

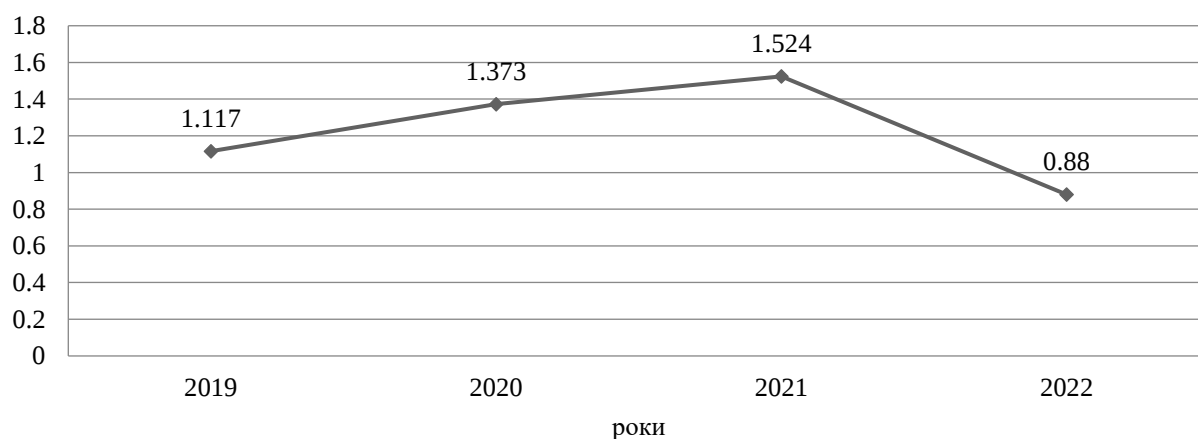


Рис. 2.8 Показники економічної ефективності комерційної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Джерело: розраховано згідно даних фінансової звітності.

З 2019 р. по 2021 р. результативність діяльності зростала, з 2022 р. усі показники зменшились. У підсумку проведеного аналізу ефективності

комерційної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ» зробимо висновок, що на підприємстві здійснюється постійний моніторинг цінової політики на ринку, відстежуються та коректуються ціни, постійно проводиться аналіз оптимальних маршрутів та актуальність даної діяльності. За рахунок цих дій підприємство має високі показники комерційної діяльності. Але, зауважимо, що відділу контролінгу у досліджуваному об'єкті немає, у зв'язку з невеликим розміром штату. Функції контролінгу, а саме планування, аналіз, моніторинг, розрахунки виконують фахівці в відділах підприємства.

У подальшому дослідженні зробимо акцент на структуру та підпорядкування відділу продажу, логістичного відділу та відділу збуту у системі управління усього підприємства, які наведені на рис. 2.9



Рис. 2.9 Структура та підпорядкування відділу продажу, логістичного та відділу збуту ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Джерело: наведено автором на підставі звітності підприємства.

В логістичному відділі є посада диспетчера з міжнародних перевезень, який здійснює оперативний зв'язок із замовниками для забезпечення узгодженої оперативної організації перевезень. Логістичний відділ та відділ продажу підпорядковуються заступнику директора із зовнішньоекономічної діяльності, який у свою чергу відповідає перед директором.

До відділу продажів відноситься – сектор виробництва, а саме складська логістика, яка не відображається в структурі підприємства. У логістичному відділі ТОВ «ВЕРСАЛЬ», відповідно наведеної схеми (рис. 2.9), задіяно тільки одного фахівця з міжнародних перевезень. У секторі виробництва, згідно штатного розпису, відносяться старший машиніст розфасувально-пакувальних машин, машиніст та укладальник пакувальних, які підпорядковуються начальнику відділу продажів. По суті, цей сектор повинен відноситись до відділу логістики, але підприємство прийняло рішення не створювати такий відділ з точки зору економії грошових коштів.

Начальник відділу продажів відповідальний за логістику підприємства, в його обов'язки входить: організація та координація збутової діяльності відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечення постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі; організація проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінювання потреб споживачів, моніторингу конкурентів; участь у розробленні маркетингової політики; підготовка пропозицій і розробка рекомендацій щодо підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг; участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складання прогнозів збуту, розроблення рекламної стратегії, програм із формування попиту і стимулювання збуту; внесення пропозицій щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу

на ринок; участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції, що випускається; організація зв'язків з діловими партнерами, забезпечення своєчасного виконання обов'язків перед контрагентами, добирання необхідної інформації для розширення зовнішніх зв'язків; укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання; складання заявок, зведення відомостей замовлень і асортиментних (номенклатурних) планів постачання; аналіз даних з обліку готової продукції на складах підприємства і проведення розподілу по покупцях відповідно до укладених договорів; контроль відповідності рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів; спільно з технічними службами підприємства участь у розробленні технічних умов приймання від виробничих підрозділів готової продукції, її пакування, зберігання і транспортування; контроль дотримання правил зберігання і підготовки готової продукції до відправлення споживачам; визначення потреб в різних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлення договорів на перевезення продукції з транспортними організаціями; організація і контроль своєчасного відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів; участь у здаванні, прийманні продукції покупцям (перевізникам) і перевірці її якості, кількості та комплектності, підписання і візування приймально-здавальних актів, супровідних документів; вживання заходів із забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію; одержання і аналіз претензій від покупців щодо невідповідності якості, кількості і комплектності продукції, яка постачається, порушення термінів постачання; підготовка інформації, необхідної для висунення претензій покупцям за порушення термінів приймання продукції та оплати; вживання заходів щодо заміни продукції, яку повернув покупець, її реалізації чи перероблення; забезпечення складання встановленої звітності, формування бази даних щодо внутрішньої та зовнішньої інформації із збуту (натуральні і вартісні обсяги; засоби просування товару на ринки, територіальне поширення та терміни його збуту; відхилення і зміни кон'юнктури ринку); контроль внесення змін у довідкову та рекламну інформацію.

Проаналізуємо обов'язки спеціалістів складської логістики у секторі виробництва, а саме старшого машиніста та укладальника – пакувальника. Старший машиніст розфасувально-пакувальних машин, згідно посадових обов'язків координує роботу машиністів розфасувально-пакувальних машин; здійснює контроль за роботою машиністів; веде процес розфасування і пакування за заданою масою сипкої продукції на розфасувально-пакувальних машинах, які мають дозуючий, зважуючий потрібну масу продукту пристрій; автоматично пакує порції продукції у готові пакети; періодично контролює якість упаковки; спостерігає за правильністю наповнення пакетів; перевіряє кількість упакованих виробів лічінням; вкладає в коробки, а також обклеює етикетками, маркує; завантажує бункер дозуючого пристрою продукцією; виконує вантаження, вивантаження і внутрішньо складське перероблення вантажів із застосуванням засобів транспортування; встановлює підйомні блоки, улаштовує тимчасові спуски та інші пристосування для вантаження і розвантаження вантажів; кріпить і укриває вантажі на складах і транспортних засобах.

Укладальник-пакувальник має наступні посадові обов'язки, а саме: підготовка тари для упаковки готової продукції (формування коробочок вручну), нанесення штампу; укладання і пакування в коробочки готові пакети з продукцією, складання в гофро-ящики, а також обклеювання етикетками; складування упакованих гофро-ящиків з готовою продукцією на піддон.

Розглянемо технологію приймання, зберігання, підготовки товарів до відвантаження і розміщення товарів на складі досліджуваного об'єкта. Підприємство, закуповує клей в великих тарах в Німеччині. Після прийняття заявки на товар, від замовника, ТОВ «ВЕРСАЛЬ» замовляє через аутсорсингову компанію вантажний автомобіль, який доставляє клей з Німеччини до складу ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Склад досліджуваного підприємства знаходиться на території компанії, площа 417 кв. м. клей у великих об'ємах зберігається на палетах до двох місяців, розфасований та упакований готовий товар майже зразу відправляється через замовника на ринок збуту. Стелажів для зберігання немає.

Клей закупаються тільки на підставі попередніх замовлень, тому тривалого зберігання на складі, у вигляді розфасованої та упакованої готової продукції, не передбачено. На першому етапі клей приймають, розфасовують та упаковують фасувально-упакувальною машиною автоматичного типу УФС-30. Етап дистрибуції складається з розподільчих центрів, які транспортують продукцію кінцевим споживачам, тобто посередник 1 рівня (Замовник) замовляє у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» товар на умовах доставки FCA Incoterms 2020 (Free Carrier – Франко перевізник) та окремо замовляє машину, забирає товар зі складу, та доставляє товар посереднику (Замовнику) 2 рівня, а саме до ТОВ «Епіцентр» на внутрішньому ринку та в країни ближнього зарубіжжя. При цьому всі експортні формальності і мита здійснює і оплачує ТОВ «ВЕРСАЛЬ», а витрати на доставку, митне оформлення для імпорту та відповідальність за подальші ризики транспортування вантажу здійснює Замовник.

Графічно об'єднання усіх процесів, тобто логістичний ланцюг поставок від постачальника до посередника наведено на рис. 2.10.

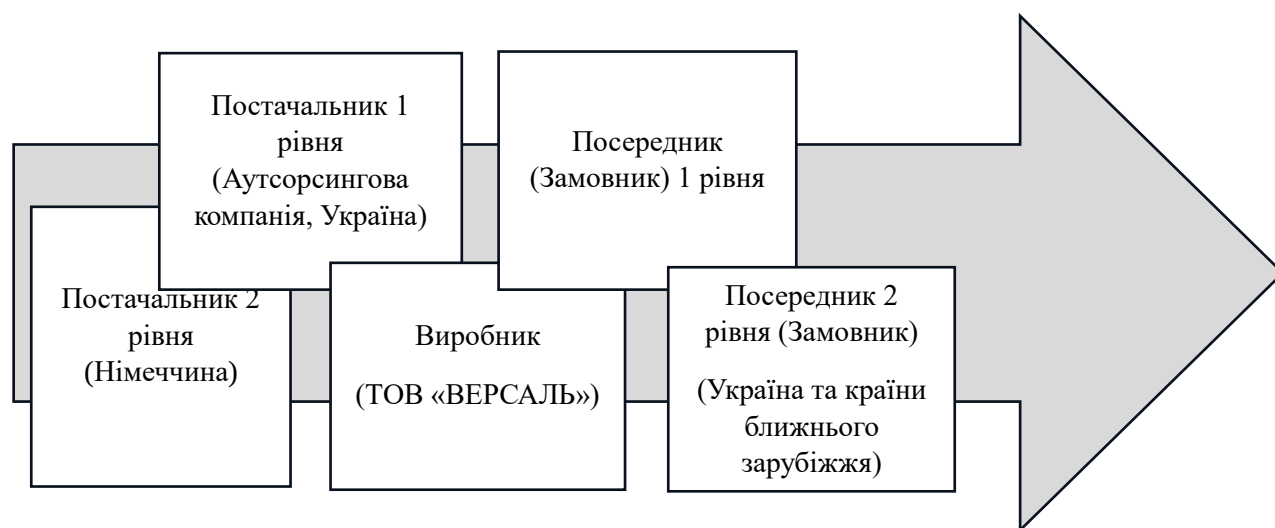


Рис. 2.10 Вид ланцюга поставок ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Джерело: наведено автором згідно звітності підприємства.

Збутовою діяльністю підприємства, а саме процесом просування клею на ринок країни для подальшого продажу з метою отримання прибутку, займається відділ збуту в особі маркетолог. Даний спеціаліст аналізує та оцінює ефективність

діючих структур збутових каналів; проводить сегментування ринку за групами споживачів, параметрами продукції, основними конкурентами; здійснює дослідження та оцінку потреб споживачів, складає короткострокові і довгострокові прогнози потреб і переваг споживачів; розробляє заходи щодо активізації попиту та стимулювання збуту, визначає бюджет на просування товарів на ринок; інформує про майбутні споживацькі потреби та переваги щодо іміджу нових товарів; планує та реалізує заходи з впровадження нових видів послуг та сервісного обслуговування відповідно до потреб споживачів та стимулювання продажу товарів; обґрунтовує напрямки асортиментної політики підприємства з урахуванням особливостей різних сегментів ринку; розробляє рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності наявних товарів; установлює господарські зв'язки з партнерами по комерційній діяльності, підготовляє та укладає угоди на виробництво та постачання товарів; обґрунтовує ефективні напрями організації оптового продажу товарів в умовах конкуренції; вибирає методи формування каналів збуту та умов реалізації, стимулювання збуту, контролю за збутом товарів; оцінює ефективність комерційних угод за конкретними діючими договорами і контрактами; формує інформаційно-аналітичну базу даних, пропонує альтернативні варіанти управлінських рішень з проблем розширення ринків збуту.

До каналів розподілу в Україні відносяться усі торгові точки ТОВ «Епіцентр». Для поліпшення реалізації товару, підприємство бере участь у різноманітних акціях, аукціонах, проводять рекламні компанії. Наведемо, одним з прикладів реклами осново товару ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Підприємство підписало угоду з однією фабрикою шпалер (назва компанії не розголошується у зв'язку з комерційною таємницею), на упаковці шпалер, в рамках рекламної компанії, є надпис щодо рекомендації клею «Версаль». В рамках мотиваційного аспекту, маркетолог отримує за високі показники своєї діяльності – премію.

Виходячи з вищенаведеної інформації, можемо представити основні функції логістичної системи управління ТОВ «ВЕРСАЛЬ» (рис. 2.11), яка включає:

- логістику постачання, тобто планування, організацію управління та опрацювання інформаційних та матеріальних потоків;
- логістику виробництва, а це процес фасування і пакування та передача товару до сфери збутової діяльності;
- логістику збуту, а саме управління переміщенням готової продукції до замовника.

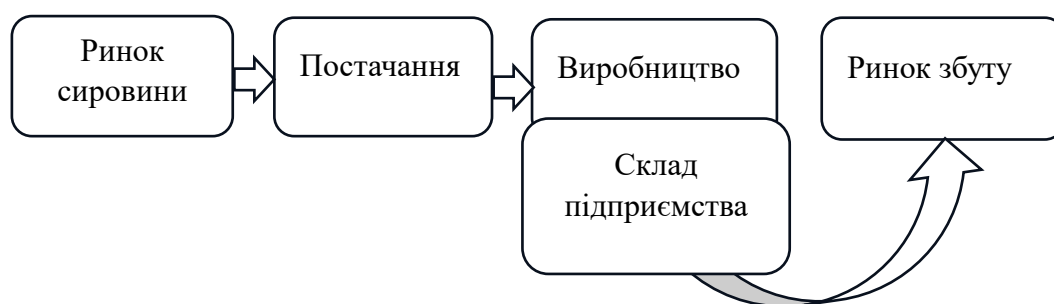


Рис. 2.11 Схема основних функцій логістичної системи ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Джерело: наведено автором на підставі звітності підприємства.

В результаті аналізу ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ» можемо зазначити наступне: керівництво підприємства, згідно проведених розрахунків (див. табл. 2.9) відстежує, фіксує та коректує цінову політику послуг. За рахунок цього підвищує ефективність логістичної діяльності. Сфери логістики, такі як: управління запасами, транспортування, складування, пакування, закупівля та розподіл, функціонують належним чином. Керівництво ТОВ «ВЕРСАЛЬ» удосконалило наступні напрями: оптимізувало потоки матеріальних ресурсів та транспортування клею від постачальника до замовника (впроваджено систему управління логістикою – GPS моніторингу Wialon); створило раціональний алгоритм взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга.

2.3 Оцінка ефективності механізму контролінгу виробничого підприємства ТОВ ВЕРСАЛЬ

Успішність будь-якого суб'єкта господарської діяльності залежить від наявності ефективного механізму контролінгу, який має великий вплив на

діяльність підприємства загалом. Тому пропонуємо оцінити ефективність контролінгу досліджуваного підприємства.

Здійснення логістичної діяльності у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» можемо проілюструвати на рис. 2.12, де наведено динаміку прибутку від логістичної діяльності. Прибуток від реалізації у 2022 р. (рис. 2.12) зменшився вдвічі порівняно з 2021 р. З цього приводу було б доречно визначити, які саме фактори вплинули на зменшення цього показника (табл. 2.10). До речі під поняттям факторного аналізу слід розуміти вплив факторів на результативний показник підприємства. Завдяки такому аналізу підприємство може звужити коло чинників та зрозуміти, які фактори більше усього впливають на показник результату.

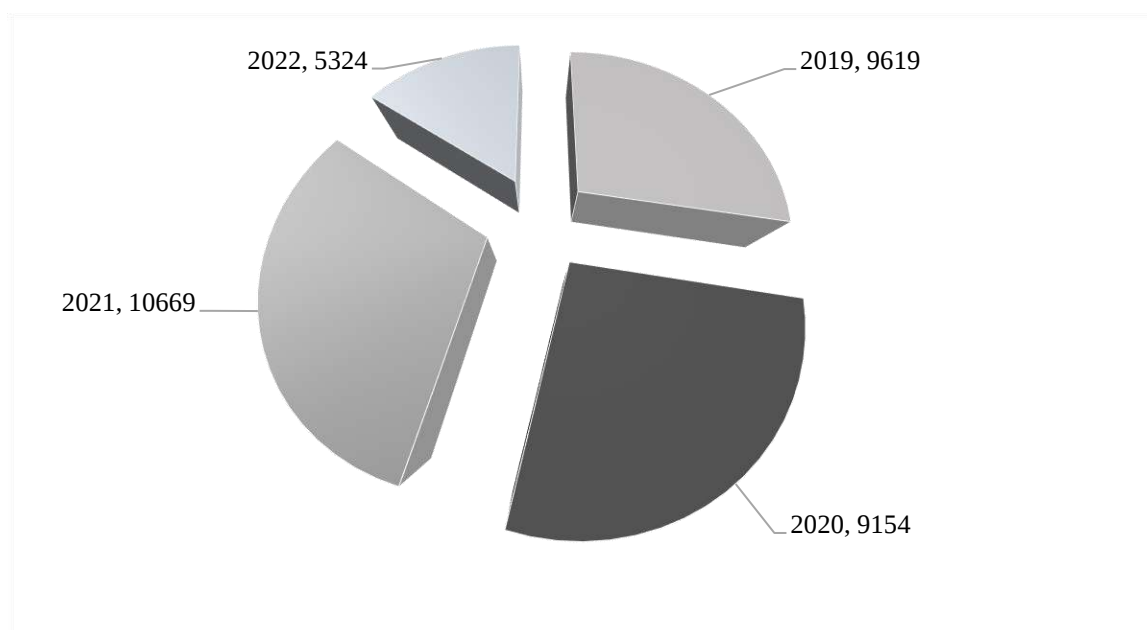


Рис. 2.12 Динаміка прибутку від логістичної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Джерело: наведено на підставі фінансової звітності підприємства.

Факторний аналіз використовують для вирішення різних завдань у менеджменті та обліку компанії, щоб знайти шляхи для збільшення прибутку та мінімізації витрат тощо [67]. Прибутковість логістичної діяльності (Рл)

обчислюється як відношення суми прибутку (П) до собівартості здійснених послуг (С) згідно Звіту про фінансові результати:

$$R_{л} = \frac{П}{С} \times 100\% \quad (2.1)$$

Влив факторів за даною моделлю обчислюється за допомогою методу ланцюгових підстановок:

$$R_1 = \frac{П_1}{С_0} \times 100\% - \frac{П_0}{С_0} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$R_2 = \frac{П_1}{С_1} \times 100\% - \frac{П_1}{С_0} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$R_{л1} - R_{л0} = R_2 - R_1 \quad (2.4)$$

Таблиця 2.10

Факторний аналіз формування рівня рентабельності доходів від логістичної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2021-2022 рр.

Показники	2021 р.	2022	Відхилення (+; -)
Прибуток від реалізації логістичної діяльності, тис. грн	10669,0	5324,0	-5345,0
Собівартість реалізованої продукції та послуг, тис. грн	100506,0	26544,0	-73962,0
Рівень прибутковості логістичної діяльності, %	10,6	20,1	9,5

Джерело: наведено на підставі фінансової звітності підприємства

Загальне відхилення рівня рентабельності продукції : $20,1 - 10,6 = 9,5$ в.п.

В тому числі за рахунок факторів:

$((5324,0/100506,0) - (10669,0/100506,0)) \times 100 = -5,3$ в.п. – зміна прибутковості продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. за рахунок зменшення прибутку від реалізації.

$((5324,0/26544,0) - (5324,0/100506,0)) \times 100 = 14,8$ в.п. – зміна прибутковості продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції

Таким чином: $-5,3 + 14,8 = 9,5$ в.п.

Зменшення прибутку у 2022 р. негативно вплинуло на формування рівня прибутковості продукції, але більш вагомим було суттєве скорочення собівартості реалізованої продукції у 2022 р. в результаті якого рівень прибутковості зріс на

14,8 в.п. Наведені розрахунки дозволяють припустити, що при умові якщо доходи зменшилися в результаті будь-яких несприятливих чинників, в той час як і собівартість реалізованої продукції також набула тенденцію до скорочення, рівень прибутковості може залишатися достатньо високим. Таким чином, керівництву ТОВ «ВЕРСАЛЬ» необхідно постійно відслідковувати рівень витрат, з метою їх мінімізації.

У ТОВ «ВЕРСАЛЬ» не організовано відділ контролінгу, у зв'язку з тим, що підприємство обмежено у фінансових ресурсах. Зазначимо, що контролінг на цьому підприємстві виконується і має свої специфічні риси, який має свої галузеві особливості, скоординовані згідно даної сфери підприємства. Контролінг в умовах досліджуваного підприємства має всі ті функції, які повинні виконуватись, але вони дещо обмежені. Внутрішній контроль відбувається безпосередньо в межах кожного відділу, де проводиться аналіз, планування, координація, прогнозування, облік, контроль. Управлінський персонал підприємства складається з 5 осіб, що пов'язано з невеликим обсягом виробничих потужностей та загальним штатом працівників. Управлінські рішення та планування приймаються у режимі реального часу, колегіально, під час щоденної наради, контроль фактично здійснює директор.

Прикладом здійснення фінансового контролінгу в ТОВ «ВЕРСАЛЬ» можна вважати аналіз та контроль поточної діяльності, формування прогнозів, кошторисів та бюджетів. Основними цілями фінансового контролінгу – це забезпечення оптимального рівня ліквідності; підтримка платоспроможності в довгостроковому періоді та забезпечення рентабельності. Якщо брати до уваги результати коефіцієнтів покриття та стійкості (див. табл. 2.6), то можна зробити висновок, що фінансовий контролінг організовано на відповідному рівні. ТОВ «ВЕРСАЛЬ» дійсно має усі показники у межах допустимої норми. На рис. 2.13 наведено динаміку показників покриття та стійкості за період 2019-2022 рр. Коефіцієнт покриття свідчить про рівень довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів а коефіцієнт стійкості – про здатність

ТОВ «ВЕРСАЛЬ» залишатися платоспроможним підприємством в його довгостроковій перспективі.

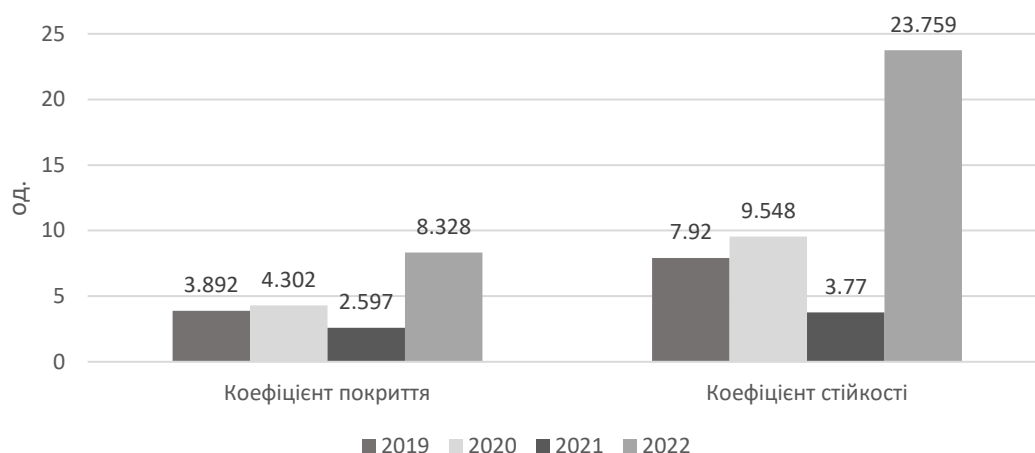


Рис. 2.13 Коефіцієнти покриття та стійкості ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Джерело: наведено на підставі фінансової звітності підприємства.

Наведемо приклад планування бюджету на підприємстві. Бюджет на наступний рік формується на підставі звіту за поточний рік, з врахуванням інфляції (зростання цін на матеріали) та зростання обсягів продажу мінімум 10% (стосується реалізації клею). Бюджетний план формується на рік помісячно. Бюджет включає в себе всі статті доходів та витрат. До початку повномасштабного вторгнення РФ, старший бухгалтер 1 раз на місяць звітувала засновнику про виконання плану. Також зазначимо, що в ТОВ «ВЕРСАЛЬ» остання податкова перевірка була у 2018 р., аудиторської перевірки не було. Вважаємо, що така перевірка є важливою та відповідальною процедурою, яка необхідна насамперед самій компанії. Саме оцінка та незалежний аналіз аудиторської компанії надасть власнику підприємства уявлення про точність ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, чи все відповідає реальному стану справ і чи існують проблеми, які потрібно усунути.

У логістичному відділі, контроль відбувається в режимі реального часу у відповідності до наявності вільного транспорту готового до виконання роботи. На підставі звіту від головного механіка, що водій дієздатний, та транспортний засіб

має повний пакет документів і готовий виконувати завдання, диспетчер приймає і виконує заявку від замовника. План по транспортним послугам, який формує диспетчер, приблизно дорівнює факту за поточний рік, бо кількість транспортних засобів незмінна. В транспортному відділі функції контролінгу виконує старший механік. Головним аспектом є обов'язковий технічний контроль транспортних засобів, що беруть участь у дорожньому русі і зареєстровані у МВС України. Основний вид діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ» припадає на автотransпортні перевезення, тому важливо, щоб усі авто були у справному стані.

Взагалі підприємства господарської діяльності можуть організовувати контролінг по-різному: впроваджувати відділ контролінгу, групу людей фінансового відділу чи створювати тимчасову групу, для виконання функцій контролінгу. Але на практиці підприємства частіше функції контролінгу покладають на спеціалістів фінансового відділу, які використовують інструменти фінансового контролінгу. Одним з популярних та дієвих методів являється – SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє визначити важливі напрями розвитку будь-якого підприємства в умовах фінансової кризи та економічного спаду, а також виявити усі проблеми [10]. Також відмітимо, що група науковці під керівництвом І.О. Засорнової вважають, що: «SWOT-аналіз – це інструмент, який використовується на підставі власних думок та оцінок» [24, с.151]. У табл. 2.11 представлено SWOT-аналіз ТОВ «ВЕРСАЛЬ» з рейтингом балів від 1 до 3.

Аналізуючи наведені дані звернемося спочатку до категорії «переваг» даного підприємства. Кожна з наведених переваг отримала визначену кількість балів, які віднесені по групам. Перша група отримала «1» бал, а саме – спеціалізація продукції, тому що компанія реалізує тільки один вид продукції, а саме клей. Наприклад, при умові, що попит на клей може суттєво зменшитись, підприємство буде отримувати основний дохід тільки від транспортних послуг. Друга група була оцінена за балом «2» – це якість надання послуг та конкурентоспроможність, тому що конкурувати з іншими компаніями маючи тільки один вид товару та два види послуг з транспортного перевезення досить важко. Наприклад, ТОВ «ВЕРСАЛЬ» виробляє тільки один клей, а його конкурент

ТОВ «Хімконтакт Плюс» виробляє та реалізує різноманітні клейові суміші, в тому числі клеї для шпалер, герметики й будівельну хімію для найрізноманітніших цілей тощо [31].

Таблиця 2.11

Загальний SWOT-аналіз ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Переваги (S)	Бали	Недоліки (W)	Бали
Спеціалізація виробництва	1	Залежність від попиту ринку	3
Якість надання послуг	2	Відсутність власного сайту та інтернет-реклами	2
Географічне розташування ⁵	3	Охорона зовнішнього середовища	1
Репутація фірми	3	Залежність від курсу валют	3
Конкурентоспроможність	2	Участь у соціально-відповідальних проектах	2
Доступні ціни на ринку	3		
Високий рівень умов праці	3		
Компетентний молодий колектив	3		
Налагоджена збутова мережа	3		
Всього/в середньому	23/2,6		
Можливості (O)	Бали	Загрози (T)	Бали
Розширення ринку збуту	2	Зміна потреб покупців	2
Розширення виробництва в інших регіонах країни	3	Поява більш сильних конкурентів у даній сфері	2
Зростання прибутку	3	Погіршення умов праці	1
Вихід в онлайн простір	2	Несприятлива економічна політика країни	3
Залучення інвесторів	2	Зростання цін на сировину	2
Співпраця з компаніями ринку даної продукції	3	Зовнішній негативний та екологічний тиск (повені, пожежі, пандемії тощо).	2
Участь у конференціях	2	Зовнішній негативний політичний вплив (війна, страйки тощо)	3
Всього/в середньому	17/2,4	Відмова від співпраці зарубіжних замовників	2
		Всього/в середньому	17/2,1

Джерело: наведено та узагальнено автором

З впевненістю можемо дійти висновку, якщо покупець робить ремонт, то йому буде цікаво зробити закупи в тій компанії, де асортимент представлено ширше. Також це стосується і транспортних послуг, досліджуване підприємство надає послуги з перевезенню вантажів та пасажирів. Візьмемо для прикладу конкурентів на цьому ринку, які крім вищезазначених надають також

консалтингові послуги, аутсорсингові та ін. В цій ситуації велика ймовірність того, що клієнт, який зацікавлений у комплексній послугі, звернеться до тої компанії, яка має в цій сфері більше плюсів. Третя група, яка набрала по «3» бали, яка характерна високими показниками компанії, які мають достатню перевагу у своїй діяльності. Наприклад, високий рівень умов праці, можемо зазначити, що робітники підприємства мають високу винагороду порівняно з мінімальною заробітною платою. Колектив отримує помісячно премію, має соціальний пакет тощо.

До категорії «недоліків» з низьким балом віднесено охорону зовнішнього середовища. З погляду на збереження довкілля, використання електромобілів не мав би негативного впливу на природу. Викиди, які роблять авто на бензині чи дизелі, наносять великої шкоди планеті. Друга група оцінена у «2» бали, а саме: відсутність власного сайту та відсутність участі у соціальних проектах. По-перше, сайт – це реклама компанії, це імідж. Завдяки сайту підприємство може вийти на онлайн ринок, таким чином розширити ринок збуту. Що стосується соціальних проектів, опитування від глобального агентства маркетингових комунікацій «Wunderman Thompson», яке знаходиться у Нью Йорку, повідомило, що 85% споживачів Америки мають думку, що місія бренду повинна бути важливіша за отримання прибутку [36]. Соціальну відповідальність частіше пов'язують з великими підприємствами, проте корпоративно-соціальний вплив малих і середніх компаній має також вагоме значення. Незважаючи на очевидні переваги такі, як виявлення вірності до підприємства або поліпшення іміджу і репутація бренду, якщо продумати стратегію соціального впливу компанії, то це може мати більш важливішого значення. Спрямованість бізнесу в соціальній відповідальності буде ефективною, якщо вона буде включена у стратегію управління підприємства.

Найвищим балом у категорії «недоліків» були оцінені наступні групи: залежність від попиту ринку та курсу валют. Вважаємо це досить суттєвою загрозою, тому що дані негативні зміни можуть призвести до скорочення потужностей, зниження прибутку, підвищення витрат, які, в свою чергу,

впливатимуть на інші показники компанії. Керівництву доцільно звернути увагу на зафіксовані негативні фактори, та вжити відповідних заходів, де це можливо, до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів та досягнення основних КРІ (Key Performance Indicator). Якщо порівняти середній бал у категорії «переваг» та «недоліків» ТОВ «ВЕРСАЛЬ» можемо зазначити, що переваги мають 2,6 середній бал а недоліки – 2,2. Це вказує на те, що дане підприємство достатньо успішне та має усі шанси бути кращим у своїй сфері, але за умови, ліквідування недоліків.

Високі бали у категорії «можливостей» показав, що розширення виробництва в інших регіонах країни, зростання прибутку та співпраця з компаніями ринку даної продукції, зможуть надати підприємству більше перспективи у розвитку. По «2» бали отримали наступні групи, а саме: вихід в онлайн простір, залучення інвесторів, розширення ринку збуту, збільшення прибутку та участь в онлайн конференціях. Наприклад, вихід в онлайн простір, буде корисним для ТОВ «ВЕРСАЛЬ» у роздрібній торгівлі клею для кінцевого споживача, це у свою чергу розширить ринок збуту та збільшить прибуток .

У категорії «ризиків» в «1» бал оцінено групу – погіршення умов праці, тому що компанія наразі добре «стоїть на ногах», ТОВ «ВЕРСАЛЬ» має постійний дохід, який перекриває усі витрати, виробництво автоматизоване. До другої групи «ризиків», які мають «2» бали віднесені: зміна потреб покупців, поява більш сильних конкурентів у даній сфері, зростання цін на сировину, зовнішній негативний та екологічний тиск (повені, пожежі, пандемії тощо) та відмова від співпраці зарубіжних замовників. Тож розберемо для прикладу групу – зростання цін на сировину та відмова від співпраці зарубіжних замовників. Якщо компанія-постачальник з Німеччини підніме ціни на клей, то автоматично підніметься ціна реалізації, що у свою чергу може спричинити відмову від співпраці з замовниками. Це є досить суттєвим ризиком для компанії та може призвести до зниження прибутку. Найвищим балом було оцінено такий «ризик», як несприятлива економічна політика країни. Дана позиція характеризується пригніченням внутрішнього виробництва, порушенням еквівалентності обміну та стабільності ціни на товари чи послуги, це також ігнорування суспільних

інтересів, збільшення рівня податків. Всі ці фактори можуть дуже суттєво погіршити стан будь-якої компанії. Зовнішні негативні політичні впливи можуть загрожувати не лише бізнесу а і людському життю.

Проаналізував загальні середні бали категорій «можливостей» та «ризиків», маємо наступне співвідношення: «можливості» – 2,4 бали, «ризики» – 2,1. Орієнтуючись на загальний висновок можемо зазначити наступне, якщо керівництво зверне увагу на недоліки, в найближчий термін ліквідує їх, та зробить кроки на шляху до «можливостей», то ТОВ «ВЕРСАЛЬ» може мати дуже високі показники у всіх сферах своєї діяльності.

Зазначимо, що SWOT-аналіз демонструє поточний стан справ та залишається статичним і тому його рекомендовано проводити не менш ніж один раз на рік. Також слід зазначити, що даний аналіз є доволі суб'єктивним, щоб зробити якісний аналіз потрібно проаналізувати великий обсяг інформації з логістичної, комерційної, маркетингової та фінансової сфери діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Тому для продуктивного аналізу досліджуваному підприємству потрібно зробити це у форматі брейншторму, де будуть залучені співробітники усіх відділів компанії. Для найбільш розкритої картини варто використовувати ускладнений варіант SWOT-аналізу з використанням бальної системи від 1 до 3, як це було проілюстровано у дослідженні. У такому варіанті буде можливість побачити загальну картину сильних та слабких сторін компанії з різних поглядів та зробити потрібні висновки.

На підставі проведеного аналізу другого розділу можемо зазначити наступне. ТОВ «ВЕРСАЛЬ» надає послуги з перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом; організовує перевезення вантажів та транспортно-експедиційне обслуговування; надає в оренду машини; виготовляє та реалізовує клей. Підприємство забезпечене трудовими ресурсами, на кінець 2022 року кількість робітників була 30 осіб. ТОВ «ВЕРСАЛЬ» використовує дивізійну структуру управління, яка розділена на відділи.

Проведений аналіз економічної діяльності дозволяє зазначити, що підприємство має високий ступінь технічної оснащеності праці. Аналіз майна

підприємства показав, що найбільшу питому вагу оборотних активів балансу ТОВ «ВЕРСАЛЬ» складає дебіторська заборгованість, а саме 46,29%. У 2021 році був найвищий показник заборгованості. Фактором зростання ДЗ є лояльне ставлення керівника компанії по відношенню до платоспроможності клієнтів, що дозволяє їм збільшити строк для погашення боргів. Дане явище можемо розцінити як низьку фінансову дисципліну на підприємстві. У 2022 р. більшість дебіторів повернули борги. Фінансова стійкість досліджуваного підприємства відповідає нормативним показникам, рівень фінансових ризиків знаходиться в межах норми, зростання коефіцієнта автономії вказує на збільшення фінансової незалежності ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Рівень ліквідності на прийнятному рівні. На підставі порівняння доходів та витрат, встановлено, що ТОВ «ВЕРСАЛЬ» вистачає коштів на покриття затрат підприємства. Фінансовий результат компанії не є збитковим.

Функціональна діяльність на високому рівні, показники з 2019 по 2021 рр., тобто підприємство дійсно знайшло свою нішу в комерційній діяльності. На кожну гривню витрат підприємства кількість доходу постійно зростає, це говорить про абсолютно правильну бізнес ідею ТОВ «ВЕРСАЛЬ». На підприємстві здійснюється постійний моніторинг цінової політики на ринку, відстежуються та коректуються ціни, постійно проводиться аналіз оптимальних маршрутів та актуальність даної діяльності. За рахунок цих дій підприємство має високі показники комерційної діяльності. Охарактеризовано логістичну систему управління ТОВ «ВЕРСАЛЬ» яка включає: логістику постачання, логістику виробництва та логістику збуту.

Щодо оцінки ефективності механізму контролінгу на підприємстві, був проведений факторний аналіз формування рівня рентабельності доходів від логістичної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Встановлено, що зниження собівартості реалізованої продукції у 4 рази дало можливість підвищитись рівню прибутковості у 2 рази в порівнянні з 2021 роком. Тому у якості пропозиції було запропоновано керівництву слідкувати та оптимізувати рівень витрат.

Одним із дієвих методів контролінгу на підприємстві є – SWOT-аналіз, який дозволяє не тільки визначити слабкі та сильні сторони ТОВ «ВЕРСАЛЬ», а також

порівняти можливості та визначити загрози щодо майбутніх дій підприємства. Аналіз показав, що досліджуване підприємство достатньо успішне та має усі шанси бути провідним у своїй сфері, розширити власні потужності та примножити прибуток, завдяки залученню інвесторів. Для цього керівництву ТОВ «ВЕРСАЛЬ» слід звернути увагу на ті недоліки, які можуть стояти на заваді успіху та проаналізувати усі ризики зі зміною стратегії діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

3.1 Шляхи удосконалення механізму контролінгу логістичної діяльності підприємства ТОВ ВЕРСАЛЬ

Сучасний стан багатьох підприємств характеризується не досить відповідальним відношенням щодо впровадження контролінгу, в тому числі і організацією окремого відділу у структурі управління. Даний висновок зроблено після аналізу механізм контролінгу у ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Попри успішність і рентабельність діяльності, багато питань щодо раціоналізації бізнесу залишаються невизначеними. Враховуючи особливості даного підприємства та визначенні ринкової ніші, де розгорнуто його діяльність можемо переконливо зазначити про необхідність вдосконалення існуючої в компанії системи контролінгу.

Реалії ТОВ «ВЕРСАЛЬ» такі: кількість працівників обмежена; на переконання керівництва підприємство може обійтись і без контролінгу. Проте в дійсності виникають проблеми з контролем обліку та аналізу, з делегуванням повноважень, з відсутністю довгострокового стратегічного планування, існують проблеми бухгалтерського обліку. Наприклад, аналіз фінансової звітності (рис. 3.1) показав, що протягом 2019-2020 рр. дебіторська заборгованість була значно вищою за кредиторську заборгованість, це свідчить про те, що підприємство відволікало значну суми коштів з господарського обороту, що могло б призвести в подальшому до необхідності залучення високовартісних кредитів або позик банку, щоб забезпечити поточну виробничу діяльність. У 2021 р. ситуація змінилася кардинально – кредиторська заборгованість зросла майже втричі порівняно з 2020 р. і складала 11285,0 тис. грн, що на 1684,0 тис. грн більше за дебіторську заборгованість, а це може загрожувати фінансовій стійкості компанії.

У звітному періоді дебіторська заборгованість суттєво зменшилась і складала 17,67 % у структурі майна підприємства, таким чином ділова активність компанії

значно зросла. Зазвичай, в економічно розвинених країнах нормальною вважають частку дебіторської заборгованості в активах підприємства близько 20 % [19].

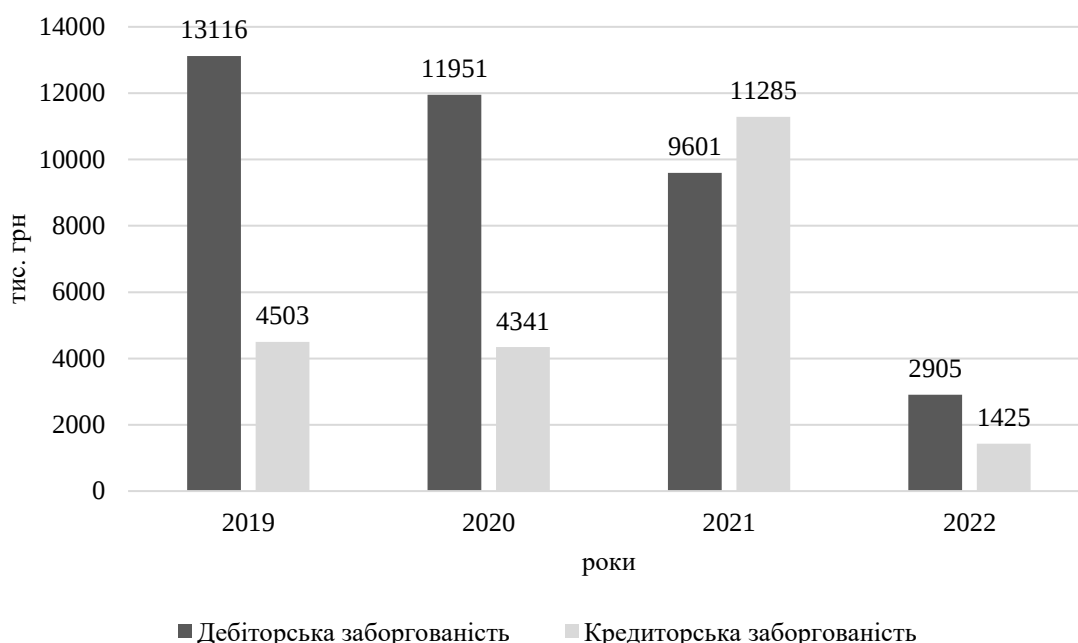


Рис. 3.1 Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості у ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Джерело: наведено автором на підставі фінансової звітності.

Стрімке зменшення дебіторської заборгованості не є свідченням про налагодження планування, фінансової дисципліни або чіткого фінансового контролю. У об'єкта дослідження і на сьогодні існує реальна потреба впровадження контролінгу, функції якого будуть докладно прописані в посадових інструкціях кожного співробітника в зоні його відповідальності та викладені в Положенні про відділи товариства.

На сьогодні, як було зазначено у аналітичному розділі, функції контролінгу у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» виконуються в межах кожного відділу без документальної фіксації. В такому випадку здійснити дієвий контроль, як в межах всього підприємства, так і в розрізі окремих відділів не уявляється можливим. Крім того, менеджерами товариства не розроблено Положення про відділи та сектори, в яких повинно бути регламентовано наступні дії: щоденна діяльність роботи,

планування, оцінка, координація та контроль результатів діяльності, а також відповідальність співробітників даного відділу. Даний документ визначає стратегію підприємства, його цілі та завдання, а також внесок кожного окремого структурного підрозділу в загальні досягнення ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Таким чином, вважаємо, що розробка Положення про відділи та сектори регламентує діяльність окремих виконавців функцій контролінгу, що зменшить психологічну напругу в колективі та сприятиме передбаченню можливих проблем і здійсненню превентивних заходів по їх недопущенню.

Планування і обговорення стратегічних цілей є звичайною практикою успішного бізнесу. У ТОВ «ВЕРСАЛЬ» довгострокове планування носить формальний характер, в якому не приймають участь менеджери середньої ланки. В той самий час досліджуване підприємство могло отримати більший прибуток за рахунок того, що товариство надає послуги по перевезенню вантажів по Україні. Замовник автотранспорту подає заявку диспетчеру щодо перевезення продукції з пункту А до пункту Б. З пункту вивантаження транспорт повертається до автопарку компанії порожнім. На підприємстві про таку ситуацію відомо, проте ініціативи з його обговорення не здійснюється. Доречним було б укласти супутні договори на завантаження автотранспорту у зворотному напрямку. Пропонуємо, додати до обов'язків диспетчера відділу логістики пошук клієнтів та підписання з ними договорів на послуги для завантаження транспортних засобів у напрямку дислокування досліджуваного підприємства та зафіксувати їх у посадовій інструкції в частині функціональних обов'язків спеціаліста.

Також, у якості стимулу водіям у договорі фірми постачальника прописати грошову винагороду за відповідальність при транспортуванні товару у місце призначення. Таким чином компанія, на підставі договору про перевезення, замовляє у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» автотранспорт для перевезення продукції компанії, завантажують машину і водій доставляє товар в місце призначення. Тобто, досліджуване підприємство має чистий дохід від послуги та при цьому фактично не здійснює додаткових витрат.

Доречним вважаємо запропонувати ТОВ «ВЕРСАЛЬ» впровадити в свою діяльність прийомів стратегічного та оперативного контролінгу. У табл. 3.1 розроблено критерії відповідно до зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 3.1

Впровадження стратегічного та оперативного контролінгу у ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Критерії	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Орієнтація	Зовнішнє середовище ТОВ «ВЕРСАЛЬ»	Ефективність внутрішніх процесів у ТОВ «ВЕРСАЛЬ»
Планування	Стратегічне	Тактичне та оперативне
Завдання	1. Визначення стратегічних цілей (специфічні результати діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ», яких компанія має в планах досягти, а також конкурентна позиція, яку вона прагне зайняти на ринку); 2. Ідентифікація чинників успіху (організація виробництва, маркетинг, знання та досвід, організація та управління); 3. Впровадження превентивного контролінгу (здійснення контролю за трьома напрямками: трудові, матеріальні та фінансові ресурси).	1. Впровадження планово-оперативних показників господарської діяльності підприємства; 2. Оперативне надання інформації про відхилення фактичних показників від запланованих; 3. Аналіз причин негативних наслідків.
Джерела інформації для прийняття рішень	Зовнішні і внутрішні	Внутрішні
Інструменти здійснення контролінгу	SWOT-аналіз, портфельний аналіз, СРПР, бенчмаркінг, таргет-костинг, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, оптимізація обсягів замовлень, CVP-аналіз, бюджетування, фінансовий аналіз показників діяльності

Джерело: наведено автором на підставі [57]

Для впровадження даних видів контролінгу бажано визначити відповідальну особу зі штату, або декількох осіб, та доповнити їх функціональні обов'язки щодо впроваджень, які допоможуть вивести підприємство на якісно новий рівень. Варто звернути увагу саме на інструменти здійснення контролінгу, які можуть допомогти керівництву ТОВ «ВЕРСАЛЬ» обґрунтувати кінцеві результати компанії та виявити засоби, щодо їх удосконалення, а також досягнути бажаного

результату найбільш ефективним способом. Розглянемо кожен з наведених інструментів окремо.

Під портфельним аналізом слід розуміти інструмент, завдяки якому можна визначити господарський стан компанії, чи є виправданими вкладення у сфері транспортної логістики та виробництві досліджуваного підприємства. В результаті проведення портфельного аналізу, керівництво ТОВ «ВЕРСАЛЬ» зможе зрозуміти, які інвестиції будуть прибутковими, а які ні. При наявності прибуткових вкладень, їх збільшують у перспективні підрозділи компанії. Якщо ті чи інші інвестиції не приносять бажаного прибутку, то їх «згортають» або зменшують. Головна мета портфельного аналізу – це узгодження кращих стратегій підприємства та розумний розподіл оборотних активів.

Аналіз СРПР (система раннього попередження та реагування) надасть керівництву ТОВ «ВЕРСАЛЬ» інформацію про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати компанія а також додаткові шанси, щодо підвищення прибутковості господарської діяльності. Проведення порівняльного аналізу (бенчмаркінг), між показниками ТОВ «ВЕРСАЛЬ» та показниками більш успішного підприємства на конкурентному ринку, дозволить визначити переваги конкурента та можливості впровадити їх у свою діяльність. Наступний інструментарій здійснення контролінгу це – таргет-костинг. Даний метод варто використовувати для розрахунку цільової собівартості продукції виходячи з раніше встановленої ціни. Мета даного методу полягає у оптимізації витрат на виробництво товару у перспективі.

Одним із базових інструментів категорійного менеджменту є АВС-аналіз. Даний метод класифікує товари за пріоритетністю на підставі обраних критеріїв, а саме, «А» – високий, «В» – середній, «С» – низький пріоритети. АВС-аналіз було розроблено на основі принципів економіста та соціолога Вільфреда Парето, який зазначав, що 20% зусиль дають 80% результату [54]. Таким чином, надійний контроль 20% позицій дозволяє контролювати систему на 80%, будь-то запаси сировини чи комплектуючих, або продуктова лінійка підприємства тощо. Даний аналіз дозволить класифікувати товари за їх значимістю у діяльності

ТОВ «ВЕРСАЛЬ». АВС-аналіз застосовують у наступних сферах: у матеріально-технічному забезпеченні, де розглядають кількість та вартість товарів чи послуг у розрізі постачальників; у сфері виробництва, де можливе проведення дослідження щодо зміни постійних витрат; у сфері збуту – замовлення, які надходять та товар, є більш пріоритетними. Зазначимо, що принцип Парето – це концепція, яка описує економічну нерівність, відповідно якої два з кожних десяти елементів кожного загального списку справ мають набагато більшу цінність, ніж інші вісім. Ідея цього правила надзвичайно корисна для швидкого та легкого досягнення ясності у складних ситуаціях та проблемах, особливо при вирішенні куди саме спрямувати зусилля та ресурси. У ТОВ «ВЕРСАЛЬ», на підставі даного принципу, пропонуємо керівництву визначити 10 ідей, які є найбільш пріоритетними, та потім обрати найважливішу. Наступним етапом буде розроблення 2 ідей і т. ін. Таким чином, компанія визначить найважливіші 20 відсотків пріоритетних цілей, над якими працювати більшу частину свого часу. Дана модель сприятиме оптимальному розподілу часу та ресурсів компанії [54].

Останній інструмент стратегічного контролінгу – це функціонально-вартісний аналіз (далі ФВА). Даний метод системного дослідження функцій товару, метою якого є пошук балансу між собівартістю та корисністю продукції. Аналіз проводиться в періоді запуску нового продукту у виробництво, щоб підвищити його технічний рівень та економічний результат. ФВА буде корисним для ТОВ «ВЕРСАЛЬ» при прийнятті управлінського рішення щодо розширення асортименту виробництва. Щоб організувати роботу, за допомогою ФВА, потрібно слідувати наступним етапам:

- підготовчий, тобто визначення об'єкта даного аналізу, його технічні та економічні обґрунтування. Затверджується дослідницька група, яка визначає цілі, завдання, глибину опрацювання об'єкта та розробляє план-графік проведення робіт;
- інформаційний, включає збір, обробку, аналіз інформації про новий об'єкт. Будується структурна модель об'єкта;

- аналітичний. На даному етапі визначається склад об'єкта, виявляються зв'язки між елементами, його функції, визначення функціональної моделі впроваджуваного об'єкта, також визначаються витрати, формуються завдання щодо його удосконалення;

- творчий, який являє собою пошук варіантів та ідей стосовно вдосконалення об'єкта. Обробляються та систематизуються результати проведених нарад, готуються матеріали для оцінки отриманих результатів;

- дослідницький. На цьому етапі фахівцями функціональних груп проводиться оцінка та обговорення раціональних варіантів рішень щодо обраних етапів критеріїв, оцінюються пропозиції;

- рекомендаційний, включає розгляд пропозицій, проведення технічних та економічних розрахунків, приймаються рішення щодо прийнятності пропозицій;

- впроваджувальний. На фінішному етапі складається план-графік впровадження рекомендацій, затверджується та передається відповідним службам.

Головна мета ФВА – це зниження витрат на одиницю виробу корисного ефекту, шляхом скорочення витрат, які досягаються при удосконаленні споживчих характерних ознак об'єкта та збереженні заданого стану якості.

Визначимо інструменти оперативному контролінгу. Одним із ключових методів аналізу є XYZ-аналіз, який сприяє ухваленню рішень стосовно управління запасами. Керівництво ТОВ «ВЕРСАЛЬ» даний XYZ-аналіз може використовувати в ERP-системі (Enterprise Resource Planning System), а саме, при плануванні та прогнозуванні потреб у сировині, матеріалах тощо, при керуванні запасами на складі, постачанням продукції за рахунок застосування системи замовлень тощо. Даний ресурс ERP-система спрощує процес та розширює можливості здійснення контролінгу на всіх етапах.

Наступним корисним інструментом оперативного контролінгу виступає аналіз обсягів замовлень, де регулюється відстеження даного показника та покращення його значення. У ході аналізу, весь загальний замовлень класифікують за шкалою, встановлюють їх кількість та обсяг у вартісному виразі по окремим

діапазонам шкали, визначають зростаючий підсумок. У додатку К, представлена авторська пропозиція щодо групування замовлень ТОВ «ВЕРСАЛЬ».

У своєму дослідженні науковець І.Є. Давидович наголосив, що: «Успіх компанії буде залежати від структури обсягів замовлень, між розмірами підприємства та середнього розміру замовлень повинні бути додержані пропорції». [16, с. 264-265]. При незбалансованості даної відповідності можуть виникати проблеми у збутовій діяльності підприємства. При визначенні обсягу проведення замовлень, при здійсненні закупівлі рекомендуємо звернути увагу на залежні фактори, зокрема: потреба виробництва у сировині та матеріалах; вимоги до зберігання в складських приміщеннях; ситуація на закупівельному ринку [16, с. 264-265]. Головна мета оптимізації – це визначення необхідного обсягу замовлень тоді, коли визначається планова загальна потреба. На думку І.Є. Давидовича: «Оптимальний обсяг замовлень визначається величинами приросту складських затрат та зниження затрат на придбання. Найменше значення суми цих затрат відповідає оптимальному обсягу замовлення» [16, с. 264-265]. Щоб розрахувати оптимальний обсяг замовлень використовується наступна формула 3.1:

$$O_{oz} = \sqrt{\frac{2 \times B_{vz} \times Z_p}{B_{oz} \times B_{zoz}}} \quad (3.1)$$

де: O_{oz} – оптимальний обсяг замовлень (шт.); B_{vz} – витрати на виконання замовлення; Z_p – загальна потреба на рік; B_{oz} – вартість одного замовлення; B_{zoz} – вартість збереження одиниці запасу.

Наприклад, знайдемо оптимальний розмір замовлення при таких умовах: загальна потреба сировини у рік – 500 кг, витрати на виконання одного замовлення – 15 грн, ціна 1 кг сировини – 40 грн, вартість збереження одного кг. сировини на складі – 20% його ціни.

Тоді оптимальний обсяг замовлень буде складати:

$$O_{oz} = \sqrt{\frac{2 \times B_{vz} \times Z_p}{B_{oz} \times B_{zoz}}} = \sqrt{\frac{2 \times 15 \times 500}{0,2 \times 40}} = 43.30 \text{ кг}$$

Для уникнення дефіциту замовлення, можливе округлення оптимального розміру замовлення у більший бік і буде становити 44 кг. Для визначення кількості замовлень, які можна виконати у звітний період, потрібно поділити потребу в рік на оптимальний обсяг замовлень. Показник даної формули має суттєве значення, тобто враховуючи даний показник можливо постійно знижувати витрати при закупівлі та при збереженні в складських приміщеннях [16, с. 264-265]. Запропонований приклад, на наш погляд, є досить коректний та простий у розрахунку, він чітко дозволяє скласти уявлення щодо визначення оптимального обсягу замовлень. Проте на сьогоднішній час є і інші моделі та методи оптимізації, але з точки зору нескладності в розрахунку, вважаємо правильним зупинитися саме на поданому прикладі, який може бути застосований підприємством.

Останнім інструментом в оперативному контролінгу розберемо аналіз беззбитковості або аналіз витрат (далі CVP-аналіз), який сприяє розумінню про взаємозв'язок між витратами і доходами підприємства. CVP-аналіз вважається корисним на етапі підготовки та аналізу майбутнього проекту. Тож, якщо ТОВ «ВЕРСАЛЬ» має плани щодо нових ідей у виробництві чи поповнення товарів у перспективі, то варто звернути увагу саме на цей інструмент контролінгу.

Вважаємо, що охарактеризовані інструменти є найбільш прийнятними в умовах досліджуваного підприємства. Керівництво ТОВ «ВЕРСАЛЬ» може взяти до уваги буд-який інструмент здійснення контролінгу, який на їх думку є доцільнішим у визначений час. Слід зазначити, що використання на підприємстві майже всіх інструментів оперативного та стратегічного контролінгу можливе при умові роботи в професійній програмі логістичного обліку. У своїй практиці ТОВ «ВЕРСАЛЬ» використовує програму обліку 1С та ПЗ GPS. Даних програм недостатньо для здійснення повноцінного контролінгу на підприємстві в цілому. Тому пропонуємо керівництву звернути увагу на модернізацію своєї логістичної системи обліку запровадивши мультимедійну логістичну програму «Універсальна система обліку».

3.2 Алгоритм впровадження інтелектуальної мультимедійної спеціальної програми в системі моніторингу діяльності підприємства

Придбання програмного забезпечення (далі ПЗ) це – важливе управлінське рішення, яке потребує коштів, інколи досить значних, та часу, наприклад для оптимізації логістичної діяльності, що вимагає ретельної попередньої підготовки. Процес впровадження ПЗ починається із розуміння даної необхідності, тобто з проведення причинно-наслідкового аналізу виникнення проблемних моментів в господарській діяльності, визначення потенціалу змін на підприємстві. На підставі зробленого аналізу, адміністративний апарат підприємства виявляє основні проблеми, які потребують вирішення та згідно з їх переліком розробляються альтернативні варіанти по їх ліквідуванню.

Пропонуємо авторське бачення розробки заходів по прийняттю управлінських рішень щодо впровадження інтелектуальної мультимедійної спеціальної програми для підприємства, яке для зручності представлено нами у вигляді алгоритму (рис. 3.2). Тож, розберемо докладніше описані кроки перед придбанням ПЗ. На першому етапі, потрібно визначити основну мету на інвестування даного продукту. У зв'язку з тим, що ТОВ «ВЕРСАЛЬ» не має логістичної програми, яка дозволить підвищити ефективність та оптимізацію різних видів логістичної діяльності, такі як транспортні перевезення, постачання та складування, облік управління запасами та комплектування замовленнями тощо, є потреба у її придбанні. Рішення щодо інвестування в потрібне ПЗ включає аналіз ринку постачальників та обсяг інформаційних продуктів. На сьогоднішній день на торговельних платформах в мережі Інтернет пропонуються логістичні програми в широкому асортименті, які включають функції як для обліку і контролю логістичної діяльності, так і для прийняття управлінських рішень.

Для практичної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ» важливо зупинитися на тих пропозиціях, які будуть корисними у сфері транспортного та складського бізнесу.

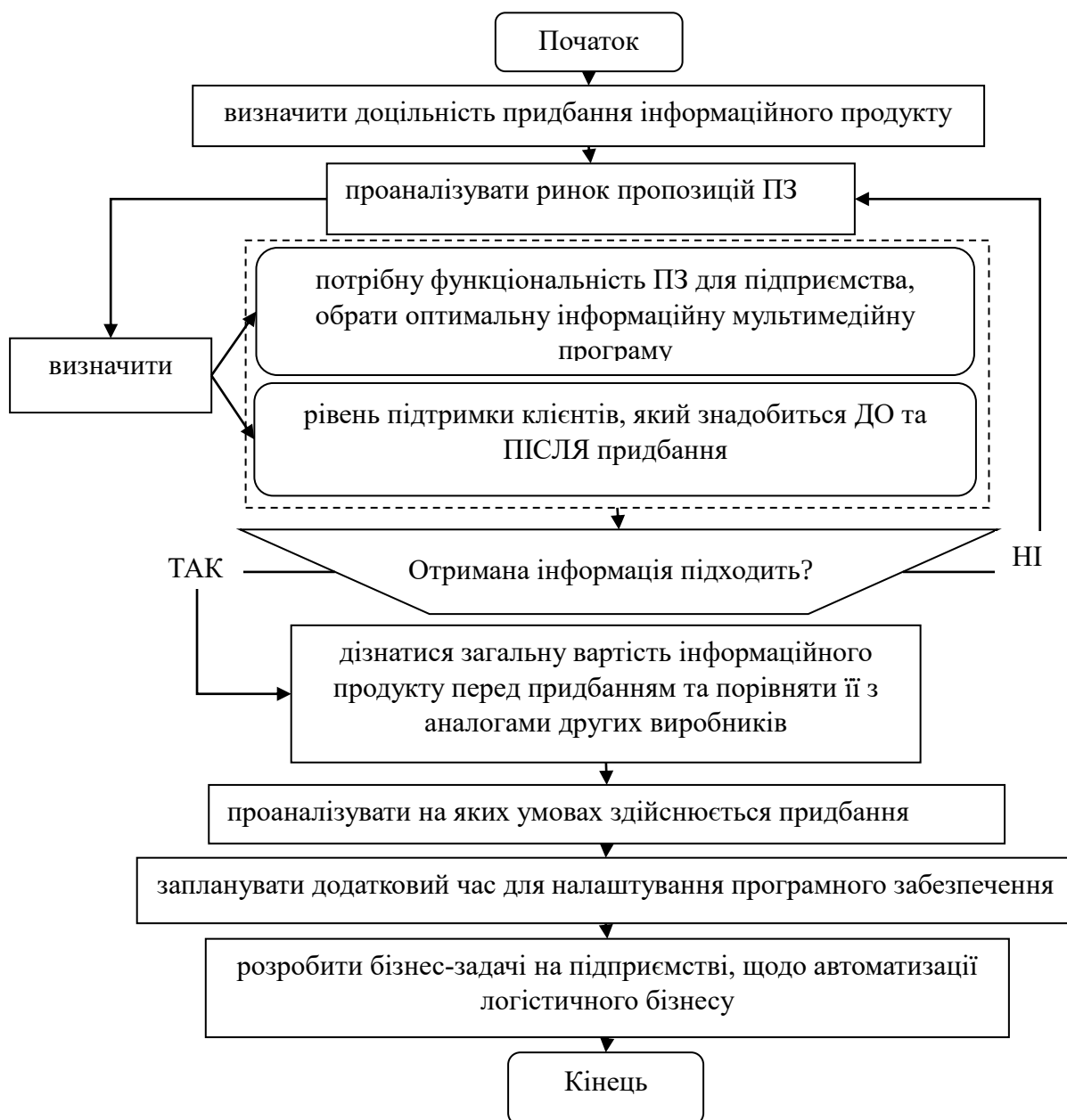


Рис. 3.2 Алгоритм впровадження інтелектуальної мультимедійної програми

Джерело: розроблено автором.

Управління логістикою та транспортно-експедиційними послугами можуть вимагати особливого підходу. Для контролінгу логістики необхідно вести облік транспортування та руху вантажів, витрати на перевезення, складання заявок на переміщення вантажу тощо. Спеціальне ПЗ допоможе вести обширний облік та контролінг необхідних логістичних даних, оптимізувати витрати та скоротити час роботи. Важливо керуватися наступними критеріями вибору: наявність комплексного планування маршрутів, планування завантаження та розвантаження транспорту, аналізу прибутковості маршрутів на підставі даних з інтегрованої

системи (у випадку ТОВ «ВЕРСАЛЬ» – 1С prof bas), формування рахунків і контроль оплати, управлінський облік та ін.

Після прийняття рішення, щодо вибору потрібного ПЗ, необхідно зв'язатися з постачальником, який проконсультує стосовно загальної ціни бажаної програми, впровадження, технічного та сервісного обслуговування. Багато компаній пропонують знижки для тих, у яких абонентська плата складає один раз на рік, тому слід дізнатися про це. Враховуючи загальну вартість придбання, заздалегідь потрібно визначити максимальну ціну, яку компанія може витратити на впровадження інформаційного продукту. Одним із способів зменшити витрати підприємства – це прийняти пропозицію покупки товару без сервісної підтримки. В цьому випадку на тлі економії коштів можна зіткнутися з проблемою використання ПЗ, і якщо сервісна підтримка не включена в загальну вартість, то підприємству доведеться доплатити за неї. Слід зазначити, що сервісне обслуговування це – сервіс продавця до та після придбання продукту або послуги. Постачальники ПЗ на сьогоднішній день пропонують різноманітні варіанти обслуговування клієнтів, важливо визначити варіант потрібного різновиду. Керівництву досліджуваного підприємства також необхідно звернути увагу на умови придбання та впровадження логістичної програми. В обов'язковому порядку потрібно ознайомитись з договором купівлі-продажу, бажано, щоб цим займався кваліфікований юрист, або інший досвідчений спеціаліст, наприклад керівник або бухгалтер.

Передостанній етап включає час на адаптування до нової програми. З цією метою встановлюється пропозиції постачальника, щодо обов'язкового супроводу по навчанню. Також важливий момент включає планування часу для адаптації членів команди, які в перспективі будуть нею користуватися.

Останній етап – це автоматизація та розробка бізнес-задач для персоналу, який стане користувачем придбаного ПЗ. Продемонструємо пілотну версію автоматизації бізнес-задач на підприємстві ТОВ «ВЕРСАЛЬ», щодо впровадження інформаційної мультимедійної логістичної програми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перелік бізнес-задач, щодо впровадження мультимедійної логістичної програми у
ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Перелік задач	Опис задач
1	2
Команда впровадження	1. Обрання керівника проекту впровадження у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» 2. Створення команди впровадження логістичної програми, яка включатиме користувачів з кожного відділу 3. Створення всередині команди групи користувачів, які відповідають процесам у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» 4. Визначення фахівців, які ролі буде виконувати кожний та їх обов'язки 5. Визначення виконавчого співробітника, для прийняття ключових рішень
Збір вимог	1. Створення карти бізнес-процесів, які допоможуть визначити вузькі місця в ефективності ТОВ «ВЕРСАЛЬ» 2. Визначення основних недоліків поточної системи автоматизації досліджуваного підприємства 3. Визначення ключових бізнес-завдань, які ТОВ «ВЕРСАЛЬ» прагне вирішити за допомогою логістичної програми 4. Консультування з кожним відділом щодо обговорення бізнес-завдань 5. Збирання системних вимог кожного відділу щодо процесів, які виконуються в середні 6. Документування вимог до нової автоматизованої системи та призначення пріоритетних значень для кожного відповідального співробітника, який буде працювати в програмі 7. Передавання остаточних вимог групах користувачів щоб зібрати відгуки 8. Коригування остаточних вимог згідно відгуків користувачів
Специфікація системи автоматизації	1. Визначення загальної кількості користувачів, яким потрібен доступ до автоматизованої логістичної системи 2. Визначення пріоритетної платформи доставки, це може бути: хмарна, локальна, комбінована тощо 3. Визначення вимог до мобільного доступу, за необхідністю, наприклад: веб-інтерфейс, Ios, Android та ін. 4. Визначення потреб в комплектуючих пристроях, які сумісні з мобільними пристроями, таких як ручні сканери, принтери. 5. Визначення вимог до мови та валюти 6. Визначення вимог щодо інтеграції з системами автоматизації, які використовує ТОВ «ВЕРСАЛЬ»
Послуги інтегратора	1. Отримання наступної інформації: 1.1 Щодо умов підтримки та їх методу надання. Наприклад, телефона підтримка або онлайн-підтримка 1.2 Щодо умов та методів навчання персоналу. Наприклад, навчання на місці, або в форматі онлайн 1.3 Щодо умов на надання консультацій по впровадженню інформаційної автоматизованої системи 2. Визначення вимог стосовно захисту ПЗ та його безпеки

Продовження табл. 3.2

1	2
	3. Визначення важливих набору даних, які важливо зберегти та перенести в нову систему автоматизації 4. Документування вимог щодо перенесення важливих даних у нову систему
Бізнес-ефективність	1. Визначення ефективності впровадження програми для логістики 2. Розробка прогнозів витрат на нову автоматизовану систему 3. Аналіз порівняння витрат робочого процесу, до впровадження та після логістичної програми 4. Оцінка привабливості проекту та визначення окупності впровадженого проекту 5. Прийняття управлінського рішення щодо придбання

Джерело: наведено автором.

На підставі даного плану бізнес-задач керівництво ТОВ «ВЕРСАЛЬ» інформує особовий склад щодо використання нового програмного забезпечення. В даній таблиці наведено задачі, які детально описують кожний крок в автоматизації логістичної системи для отримання бажаного результату компанії. Головна мета автоматизації логістичної системи на підприємстві – мінімізувати участь людини при рішенні облікових та управлінських завдань. Як результат, будь-яка операція виконується швидше та без помилок. У зв'язку з тим, що у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» ведеться облік тільки в 1С bas prof, в якій під логістичні потреби не розроблено функціональних позицій, пропонуємо впровадження інтелектуальної мультимедійної логістичної програми «Універсальна система обліку». Інформаційний продукт встановлюється на операційну систему Windows. Базові мови версії програми: українська та англійська (за додатковою оплатою можливе доповнення інших мов).

Розглянемо основні можливості логістичної мультимедійної програми «Універсальна система обліку» (рис. 3.3). Даний інформаційний продукт має наступні конфігурації програми: режим багатьох користувачів; підтримка трьох і більше мов (на замовлення за потреби); підтримка різноманітних сканерів та принтерів; можливість автоматичного заповнення документів у Microsoft Word; налаштування імпорту, експорту та терміналу збору даних, фільтр в таблицях; режим групування та копіювання рядків; додавання, видалення, редагування, вибір та інші функції; аудит усіх дій користувача.

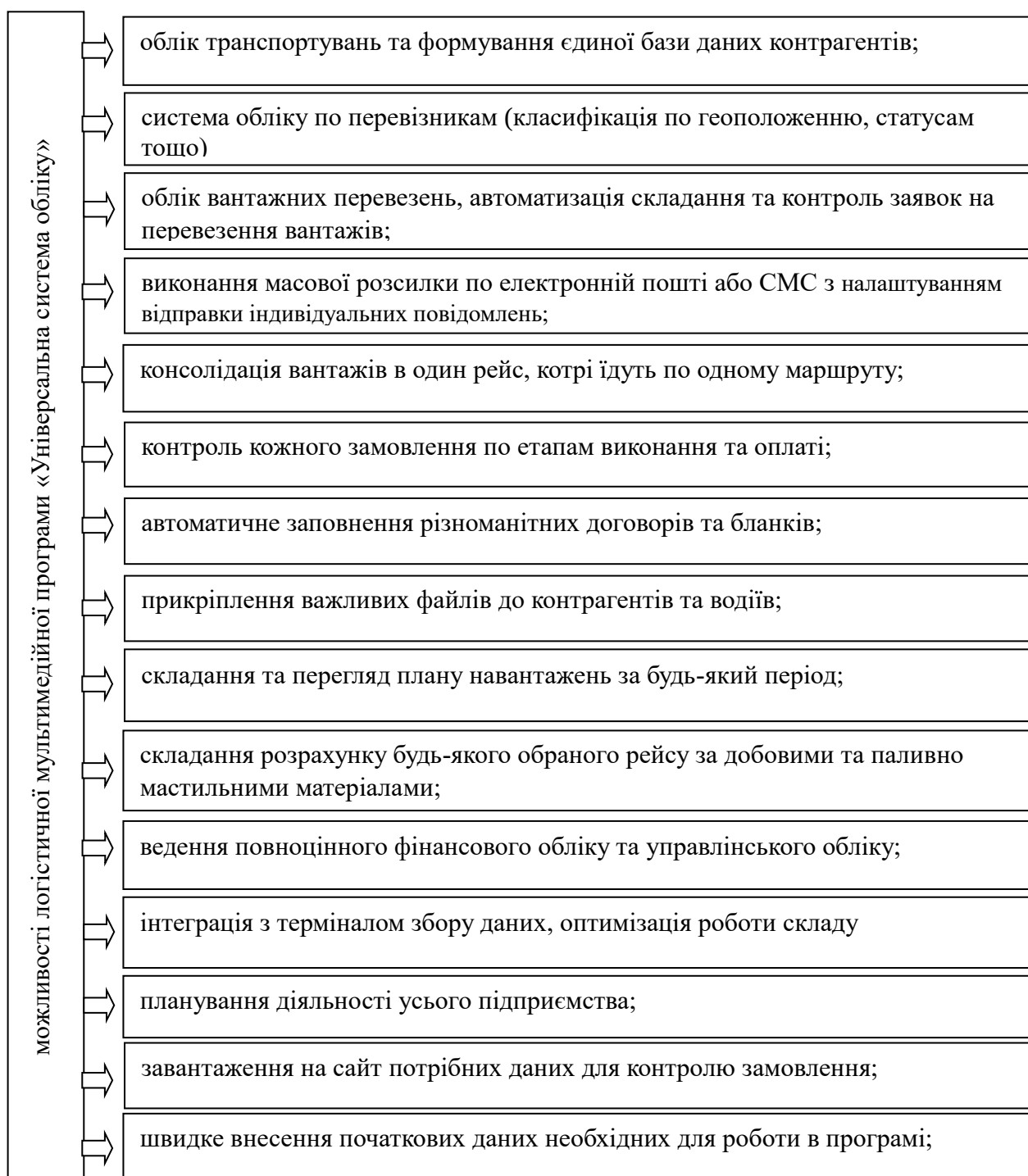


Рис.3.3 Можливості логістичної мультимедійної програми
«Універсальна система обліку»

Джерело: узагальнено автором.

Проте, перед придбанням ПЗ для логістики, підприємству слід оцінити економічну ефективність та період окупності даного інформаційного продукту. Тільки після усіх розрахунків, керівництво може зробити остаточне правильне рішення щодо придбання та впровадження інтелектуальної мультимедійної

спеціальної програми в системі моніторингу діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ» «Універсальна система обліку».

3.3 Обґрунтування економічної доцільності реалізації прийнятих управлінських рішень щодо підприємства ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Економічний ефект від впровадження засобів автоматизації, а саме програми для логістики «Універсальна система обліку», може бути тільки непрямим, так як засоби автоматизації не є прямим джерелом доходу, а є або допоміжним засобом організації прибутку, або допомагають мінімізувати витрати. Для оцінки економічного ефекту від використання програми можна скористатися декількома способами, одним із яких є доступнішим, а інший трудомістким, але точніший. За першим способом, при умові, що матеріальні витрати не змінюються після реалізації програми, їх можна виключити з розрахунку, тим самим спростивши його. Як правило, повна оцінка за складним алгоритмом проводиться кваліфікованими фахівцями за результатами обстеження бізнес-процесів компанії. Але якщо потрібно, при умові орієнтовної оцінки ефективності впровадження інструменту автоматизації, то можна вставити в представлені формули приблизні значення витрат. Звичайно, при використанні кошторисів витрат, а не їх фактичних значень, економічний ефект не буде точно розрахованим, але тим не менше дозволить оцінити рентабельність і необхідність автоматизації.

Основний економічний ефект від впровадження засобів автоматизації полягає в поліпшенні економічних показників діяльності підприємства, перш за все за рахунок підвищення ефективності управління і зниження трудовитрат на реалізацію процесу управління, тобто зниження витрат на управління. Для більшості підприємств економічний ефект виявляється у вигляді економії трудових і фінансових ресурсів, отриманих від:

- зниження трудомісткості розрахунків;
- скорочення трудовитрат на пошук і підготовку документів;
- економія на витратних матеріалах (папір, флеш-носії, картриджі);
- скорочення штату співробітників.

Зниження трудовитрат на підприємстві можливо за рахунок автоматизації роботи з документами, зниження витрат на пошук інформації. Критерієм ефективності впровадження нових засобів автоматизації є очікуваний економічний ефект. Для розрахунку даних показників оцінювання ефективності впровадження програмного продукту у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» наведемо формули, які будуть використані у подальших розрахунках (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники оцінювання ефективності впровадження програми для логістики
«Універсальна система обліку» на підприємстві ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Формула	Показник	Характеристика
1	2	3
$E = E_p - E_n \times K_p$ (3.2)	E – економічний ефект E_p – річні заощадження; E_n – стандартний коефіцієнт ($E_n = 0,15$); K_p – капітальні витрати на розробку і реалізацію, включаючи первісну вартість програми.	Визначається економічний ефект від впровадження програмного продукту.
$E_p = (P_1 - P_2) + \nabla P_p$ (3.3)	P_1 та P_2 – операційні витрати до і після впровадження програмного продукту; ∇P_p – економія від підвищення продуктивності додаткових користувачів	Щорічна економія E_p складається з економії експлуатаційних витрат і економії за рахунок підвищення продуктивності користувачів.
$Z = n_{izi} \times 3П \left(1 + \frac{Ac}{100}\right) \times \left(1 + \frac{Ap}{100}\right)$ (3.4)	Z – витрати на персонал n_{izi} – чисельність персоналу 1-го виду, пов'язана з виконанням робіт; $3П$ – заробітна плата 1 робітника Ac – відсоток внесків на соціальне страхування Ap – середній відсоток премій за рік	Витрати на робітників, які будуть використовувати програму
$P_i = (\Delta T_i / (F_i - \Delta T_i)) \times 100$ (3.5)	P_i – приріст продуктивності праці (%); T_i – кількість годин економії F_i – час, який планувався користувачем для виконання роботи до впровадження програмного продукту (год.)	Визначення економії за рахунок підвищення продуктивності користувачів.

Продовження табл. 3.3

1	2	3
$\Delta P_{\Pi} = Z_n \times \sum_i \frac{P_i}{100}$ (3.6)	Z_n - середньорічна заробітна плата користувача; P_i - збільшення продуктивності праці користувача.	Визначення економії, пов'язаної зі збільшенням продуктивності праці користувача Р.
$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+r)^k}$ (3.7)	NPV - чиста вартість грошових коштів, грн; CF_k - чистий вхідний потік коштів (доходи) у k-му році; n - кількість періодів експлуатації проекту, років; r - ставка дисконту; I_k - інвестиційні витрати у k-му році; k - порядковий номер року від початку реалізації проекту.	Розрахунок чистої приведеної вартості проекту
$IRR = \sqrt[n]{\frac{S_n}{I_o}} - 1$ (3.8)	S_n - теперішня вартість грошей I - сума інвестицій	Внутрішня норма прибутку інвестиційного проекту
$PI = \frac{TB}{J}$ (3.9)	TB - теперішня вартість грошей; J - сума інвестицій	Індекс прибутковості

Джерело: наведено та узагальнено автором [16, 5].

Для аналізу витрат робочого процесу у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» до впровадження логістичної програми і після скористаємося даними табл. 3.4. Дані параметрів до автоматизації були отримані на досліджуваному підприємстві шляхом хронометражу робочого дня. Вихідна інформація економії часу після впровадження програмного забезпечення була отримана шляхом консультації з фірмою, яка реалізовує інформаційний продукт.

На підставі порівняння витрат робочого процесу у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» (табл. 3.6) встановлено, що продуктивність праці після впровадження рекомендованої програми суттєво зросла. Наприклад, при введенні інформації у програму, економія часу виросла удвічі з 40 хв. до 20 хв., на аналіз даних та вибірці до автоматизації витрачалося 54 хв. а після автоматизації – 30 хв., тим самим економія складає 24 хв. Загалом при впровадженні програми для логістики

«Універсальна система обліку» на наведені види робіт загальний обсяг часу складає 66 хв., що на 63 хв. менше ніж до автоматизації.

Таблиця 3.4

Порівняння витрат робочого процесу до впровадження і після неї у
ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

№ п/п	Вид робіт	До автоматизації хв. (Fj)	Після автоматизації, хв.	Економія часу, хв. (ΔT_i)	Підвищення продуктивності праці, % (P_i) (3.5)
1.	Введення інформації	40	20	20	$P_i = \frac{20}{40 - 20} \times 100 = 100$
2.	Врегулювання	5	1	4	$P_i = \frac{5}{5 - 1} \times 100 = 500$
3.	Підготовка та друк звітів	30	15	15	$P_i = \frac{30}{30 - 15} \times 100 = 200$
4.	Аналіз даних та вибірка	54	30	24	$P_i = \frac{54}{54 - 24} \times 100 = 180$
	Всього	129	66	63	980

Джерело: наведено та узагальнено автором.

Визначимо економічний ефект від впровадження програми для логістики «Універсальна система обліку». Проаналізуємо вартість впровадження програми наведеної програми (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вартість придбання мультимедійної логістичної програми
«Універсальна система обліку»

Найменування	кількість	Одиниці виміру	Ціна, грн	Сума, грн
Ліцензія програми	1	шт.	5850,00	5850,00
Встановлення програми на користувачів	1	ос.	5850,00	5850,00
Безкоштовні години технічної підтримки	2	год.	0,00	0,00
Додаткові години технічної підтримки, супровід та навчання	8	год.	3150,00	25200,00
Всього	X	X	X	36900,00

Джерело: наведено на підставі даних підприємства постачальника ПЗ [61].

Таким чином, на придбання даної програми потрібно 36900,00 грн.

Якщо звернути увагу на аналогічні версії програмного забезпечення, то можемо бачити наступне. Наприклад, ERP Solutions пропонує систему автоматизації

бізнесу за ціною у 20000 грн, але даний тариф не включає перелік обліку логістичних транспортних перевезень [70]. Тому запропонований інформаційний продукт, який включає увесь необхідний комплекс для обліку логістичних операцій буде привабливим для ТОВ «ВЕРСАЛЬ».

$$K = 5850,00 + 5850,00 + 25200,00 = 36900,00 \text{ грн}$$

Розрахуємо витрати на утримання персоналу, який буде працювати в даній програмі, а саме: фінансовий відділ – 1 ос. Виходячи за умови, що заробітна плата старшого бухгалтера становить 18768,00 грн, дані взяті з штатного розкладу (Додаток Е).

$$Z = 1 \times 18768 \times (1 + 22\%/100) \times (1 + 56\%/100) = 18914.62 \text{ грн}$$

Виходячи з наведених розрахунків, витрати на місяць при залучені до роботи одного фахівця складатимуть 18914,62 грн.

Для розрахунку економії за рахунок підвищення продуктивності праці користувачів даного програмного забезпечення розглянемо, як це буде відбуватися. У наведеному прикладі основний облік проводився у програмі 1С prof bas, облік логістичної діяльності здійснювався у таблицях MS Excel. В якості вхідних даних будемо використовувати дані, наведені в табл. 3.4.

Економію, пов'язану з підвищенням продуктивності користувачів, розрахуємо наступним чином:

$$\Delta P = 18914,62 \times 9,8 = 185363,29 \text{ грн}$$

В результаті отримуємо наступну очікувану економічну ефективність:

$$E = 185363,29 - (36900,00 \times 0,15) = 179828,29 \text{ грн}$$

Наведені розрахунки переконують, що економічна ефективність від впровадження програмного забезпечення виявилася значною за рахунок підвищення продуктивності праці. Відповідно, витративши 36900,00 грн на придбання та сервісне обслуговування програми, отримуємо економію в 179828,29 грн на рік.

Слід звернути увагу на ще одні показники, які необхідні для ведення успішного бізнесу, це показники: NPV, IRR та PI. Для наступного аналізу розробимо фінансовий план, який допоможе визначити співвідношення дохідної

та витратної частини об'єкта планування. У табл. 3.6 наведені інвестиційні витрати на впровадження логістичної програми. Відповідно розрахунку інвестиційні витрати запропонованого проекту складають 36900,00 грн.

Таблиця 3.6

Інвестиційні витрати на впровадження інформаційного продукту у
ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Найменування витрат	Сума, грн
Ціна логістичної програми «Універсальна система обліку	5850,00
Впровадження програми на 1 користувача	5850,00
8 годин технічної підтримки, супровід та навчання	25200,00
Всього	36900,00

Джерело: розраховано автором.

Визначимо джерела фінансування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Джерела коштів на закупівлю та впровадження інформаційного продукту
ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Найменування	Сума, грн
Власні кошти	36900,00
Всього	36900,00

Джерело: розраховано автором.

На підставі наведених даних, визначимо чисту приведену вартість впровадження логістичної програми, при умові, що очікуваний прибуток в місяць буде 0,005% від суми чистого доходу ТОВ «ВЕРСАЛЬ». У табл. 3.8 наведені фінансові результати по рокам.

Таблиця 3.8

Фінансові результати ТОВ «ВЕРСАЛЬ» проекту за два роки, тис. грн

Роки	Грошові кошти, тис. грн	Дисконтована ставка – 0,2%	Вартість грошей у теперішній період, тис. грн
0	-36,9	-	-36,9
1	333,17	0,833	277,5
2	333,17	0,694	231,2
NPV	X	X	471,9

Джерело: розраховано автором.

Умова: проект є прийнятим, якщо $NPV > 0$. Тож ми маємо суму у перший і другий рік – 333,17 тис. грн, яка складається із суми середнього чистого доходу підприємства $66634,00 \times 0,005 \%$.

Вартість грошей у перший рік проекту $333,17 \times 0,833 = 277,5$ тис. грн

Вартість грошей у другий рік $333,17 \times 0,694 = 231,2$ тис. грн.

Загальна сума NPV становить 471,9 тис. грн. На підставі даних розрахунків можемо дійти висновку, що даний проект є прийнятним.

Розрахуємо внутрішню норму прибутку інвестиційного проекту:

$$IRR = 2,338 - 1 = 1,338$$

Показник IRR використовуємо для оцінки привабливості інвестиційного проекту.

Наступний показник PI – індекс прибутковості. Даний метод призначений для порівняння теперішньої вартості майбутніх грошових коштів з початковими інвестиціями на впровадження інформаційного продукту. Якщо PI більше 1, вважається що проект надійний. У нашому випадку розрахована сума становить 12,787 тис. грн, що вказує на прийнятний результат надійності.

$$PI = 471,9 / 36,9 = 12,787 \text{ тис. грн}$$

Для прорахування окупності даного проекту (табл. 3.9), візьмемо за базу 1 рік.

Таблиця 3.9

Розрахунок окупності впровадження програми у ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Роки	Грошовий потік, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн
0	-36,9	-36,9
1	333,17	296,27

Джерело: розраховано автором.

$333,17 + (-36,9) = 296,27$ тис. грн – чистий грошовий потік за перший рік

$296,27 / 52 \text{ тижня} = 5,7 \text{ тижня}$ – за 6 тижнів проект окупиться.

За результатами розрахунку економічної ефективності впровадження програми для логістики «Універсальна система обліку» можна дійти висновку про ефективність впровадження даного ПП. Хоча вигода непряма, зазвичай вона помітна в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Впровадження логістичних інструментів автоматизації може призвести до коригувань самого

бізнес-процесу, оскільки завдання виконуються швидше. Співробітники можуть обробляти великі обсяги інформації за одиницю робочий час, що сприятиме зменшенню витрат на персонал, або для швидкого розвитку бізнесу, при цьому кількість співробітників, зайнятих в обробці інформації, залишається незмінною. Уточнимо, що бухгалтерська програма «1С prof bas – бухгалтерія», яку на сьогодні використовують на підприємстві, не розрахована на облік логістичної діяльності. Як показує практика, автоматизація бізнес-процесів, особливо таких, де управління логістикою і транспортно-експедиційними послугами, несуть в собі великий потенціал розвитку і матеріальну вигоду з плином часу.

Доречно відзначити, що при впровадженні програмного інструменту управління, витрати на організацію документообігу всіх відділів і співробітників зменшуються. Програма «Універсальна система обліку» здійснює інтеграцію фінансового відділу з іншими підрозділами ТОВ «ВЕРСАЛЬ», які беруть участь в діяльності підприємства. Наприклад, у транспортному відділі головний механік може фіксувати витрати на ремонт транспорту та планувати закупівлю запасних частин. Тим самим у загальній системі керівник відстежує вихідні дані, звіти, плани, заявки для прийняття управлінських рішень, що у свою чергу зменшує час узагальнення потрібної інформації. Таким чином, впровадження програми обліку з логістичної діяльності «Універсальна система обліку» є вигідним та оптимальним рішенням для ТОВ «ВЕРСАЛЬ».

У третьому розділі дипломної роботи були проаналізовані шляхи удосконалення механізму контролінгу в логістичній діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Незважаючи на те, що функціональна діяльність підприємства на високому рівні, проте в дійсності підприємства виникають проблеми з контролем обліку та аналізу, з делегуванням, з відсутністю довгострокового стратегічного планування, існують проблеми бухгалтерського обліку, наприклад з неналежним контролем дебіторської заборгованості, яка складає майже третину від структури оборотних активів. Виходячи з цього доведено, що існує реальна потреба впровадження функцій контролінгу, які будуть прописані в посадових інструкціях кожного співробітника в зоні його відповідальності. Також в рамках пропозиції

запропоновано звернути увагу керівнику на можливість додаткового завантаження автотранспорту у зворотному напрямку після доставки основного вантажу. Пропонуємо ввести в обов'язки диспетчера пошук клієнтів для завантаження машини у напрямку дислокування досліджуваного підприємства та підписання з ними договорів на послуги. Таким чином, ТОВ «ВЕРСАЛЬ» буде мати додатковий дохід.

У зв'язку з тим, що на підприємстві відсутні Положення про відділи (сектори), в яких повинно бути регламентовано: мета діяльності відділу, планування, оцінка, координація та контроль отриманих результатів, а також відповідальність співробітників даного відділу. Пропонуємо розробити Положення про відділи та сектори, в яких буде регламентовано функції контролінгу за окремими виконавцями, що зменшить психологічну напругу в колективі та сприятиме передбаченню можливих проблем і здійсненню превентивних заходів по їх недопущенню.

Щоб вивести ТОВ «ВЕРСАЛЬ» на якісно новий рівень, було запропоновано впровадити в свою діяльність виконання стратегічного та оперативного контролінгу. Рекомендовано визначити відповідальну особу зі штату, або декілька осіб та доповнити їх функціональні обов'язки по впровадженню даних видів контролінгу. Для більш ясного бачення, щодо впровадження контролінгу, були наведені інструментарії його здійснення.

Щоб якісно виконувати наведений контролінг, важливо використовувати професійне програмне забезпечення логістичної системи досліджуваного підприємства. Тому було запропоновано прийняти управлінське рішення щодо придбання та впровадження інтелектуальної мультимедійної спеціальної програми в системі моніторингу діяльності підприємства. У дослідженні розроблено алгоритм впровадження програмного забезпечення та розраховані показники ефективності впровадження даного інформаційного продукту. Доведено, що окупність ПЗ буде майже за 6 тижнів. Доцільно вважати, що рекомендований проект успішний та економічно ефективний.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети дипломної роботи, щодо дослідження та аналізу логістичного контролінгу діяльності виробничого підприємства ТОВ «ВЕРСАЛЬ», можна зробити наступні висновки.

При аналізі теоретико-методичних засад контролінгу у логістичній діяльності підприємства доведено, що контролінг це процес постійного моніторингу управління компанії, який включає в собі: інформаційне забезпечення, аналіз, облік, контроль, планування, консалтинг, координацію та перевірку. Контролінг має здійснюватися з обов'язковим урахуванням внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності бізнесу. Головним завданням логістичного контролінгу визначено прибутковість підприємства а важливими його напрямками є оптимізація логістичних витрат, максимізація прибутку та збільшення тривалості життєвого циклу компанії. До функцій контролінгу було зазначено основних вісім, а саме: інформаційна; організаційна; координаційна; консультаційна; комунікаційна; обліково-аналітична; контрольна; прогнозна. На етапі дослідження щодо з'ясування ролі контролінгу та його ефективності в практичній сфері, автором здійснювалося опитування фахівців практиків та провідних експертів провідних компаній. Були розглянуті приклади застосування контролінгу таких компаній, як Аудиторська компанія Ernst&Yong, ASML Holding NV, ТОВ «Ерідон» та ТОВ «Нова пошта». Доведено, що контролінг відіграє важливу роль, завдяки якому перелічені компанії мають високі показники економічної ефективності.

У аналітичному розділі проведено аналіз економічної та комерційної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Аналіз майна підприємства показав, що найбільшу питому вагу оборотних активів балансу ТОВ «ВЕРСАЛЬ» складає дебіторська заборгованість, а саме 46,29%. У 2021 році був найвищий показник заборгованості, а саме 21869,0 тис. грн, що говорить низьку фінансову дисципліну на підприємстві. Фінансова стійкість досліджуваного підприємства відповідає нормативним показникам. У ТОВ «ВЕРСАЛЬ» упродовж 2019-2022 рр. рівень

фінансових ризиків знаходився в межах норми. З 2022 року на кожную гривню зобов'язань компанії ТОВ «ВЕРСАЛЬ» припадає 0,042 гривні власного капіталу. Рівень довгострокової стійкості (стабільності) вище за показник нормативу, що говорить про здатність підприємства залишатися платоспроможним підприємством в його довгостроковій перспективі. Незважаючи на воєнні дії, та постійні ризики, високий показник був саме у звітному 2022 році, що на 19,989 більше за показник у 2021 році. Показник стійкості у 2022 р. збільшився за рахунок суттєвого зменшення поточних зобов'язань. Рівень ліквідності на прийнятному рівні. На підставі порівняння доходів та витрат, встановлено, що ТОВ «ВЕРСАЛЬ» вистачає коштів на покриття затрат підприємства. А саме, найвищі показники доходів та витрат були у 2021 році, де доходи становили у розмірі 111905,0 тис. грн, що у свою чергу на 5621,0 тис. грн більше за витрати. Це говорить про те, що фінансовий результат компанії не є збитковим.

Доведено, що функціональна діяльність підприємства на високому рівні, показники з 2019 по 2021 рр. мали тенденцію стрімкого росту, а саме найвищий продуктивний рік припав на 2021 рік, де показник становив 1,866, що на 0,418 більше ніж у 2020 році. Зроблено висновок, що підприємство дійсно знайшло свою нішу в комерційній діяльності. Ефективність використання фінансових ресурсів має стрімкий ріст до 2021 року, де показник був 5,745, що на 0,816 більше за показник 2020 року. На кожную гривню витрат підприємства кількість доходу постійно зростає, тому можемо стверджувати, що керівництво ТОВ «ВЕРСАЛЬ» обрало абсолютно правильну бізнес ідею.

На підприємстві здійснюється постійний моніторинг цінової політики на ринку, відстежуються та коректуються ціни, постійно проводиться аналіз оптимальних маршрутів та актуальність даної діяльності. За рахунок цих дій підприємство має високі показники комерційної діяльності. Охарактеризовано логістичну систему управління ТОВ «ВЕРСАЛЬ» яка включає: логістику постачання, логістику виробництва та логістику збуту.

Щодо оцінки ефективності механізму контролінгу на підприємстві, був проведений факторний аналіз формування рівня рентабельності доходів від

логістичної діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Зроблено наступний висновок, якщо прибуток зменшився але витрати також суттєво впали, то підприємство може отримати більш високий рівень прибутковості продукції. Тому у якості пропозиції було запропоновано керівництву слідкувати та оптимізувати рівень витрат. Проаналізовано стандартний SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, де зазначено слабкі та сильні сторони ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Аналіз показав, що дане підприємство достатньо успішне та має усі шанси бути кращим у своїй сфері, розширивши свої потужності та примноживши прибуток, завдяки залученню інвесторів. Але керівництву слід звернути увагу на недоліки, які можуть стояти на заваді успіху та проаналізувати усі ризики зі зміною стратегії діяльності.

У третьому розділі дипломної роботи були проаналізовані шляхи удосконалення механізму контролінгу в логістичній діяльності ТОВ «ВЕРСАЛЬ». Тому в рамках цього розділу було запропоновано та рекомендовано наступні заходи:

1. Впровадити функції контролінгу, які будуть прописані в посадових інструкціях кожного співробітника відповідно до зони його відповідальності.

2. Звернути увагу керівника ТОВ «ВЕРСАЛЬ» на можливість додаткового завантаження автотранспорту у зворотному напрямку після доставки основного вантажу. В межах цієї пропозиції рекомендовано ввести в обов'язки диспетчера пошук клієнтів для завантаження машини у напрямку дислокування досліджуваного підприємства та підписання з ними договорів на послуги. Таким чином, ТОВ «ВЕРСАЛЬ» буде мати додатковий дохід.

3. Розробити Положення про відділи для зменшення психологічної напруги в колективі та для сприяння передбаченню можливих проблем по здійсненню превентивних заходів по їх недопущенню.

4. Впровадити в свою діяльність виконання стратегічного та оперативного контролінгу. Запровадити контролінговий механізм управління витратами логістичної діяльності підприємства. У сфері стратегічного контролінгу – імплементувати кращі практики оптимізації витрат на виробництво товару у перспективі та узгодити кращі стратегії підприємства. У сфері

оперативного контролінгу – оптимізувати загальний обсяг замовлень сировини. Рекомендовано визначити відповідальну особу зі штату, або декілька осіб та доповнити їх функціональні обов'язки щодо впровадження даних видів контролінгу. У дослідженні запропоновано інструментарій його здійснення.

5. Для підвищення якісного виконання функцій контролінгу доречно впровадити професійне програмне забезпечення логістичної системи. Запропоновано придбати інтелектуальну мультимедійну спеціальну програму в системі моніторингу діяльності підприємства «Універсальна система обліку».

6. Обґрунтовано економічну доцільність реалізації прийнятих управлінських рішень у ТОВ «ВЕРСАЛЬ» щодо придбання ПЗ «Універсальна система обліку». Доведено, що окупність інформаційного продукту складатиме менше 6 тижнів, тому вважаємо даний проект прийнятним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/instrumentarij/> (дата звернення: 01.09.2023)
2. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. Логістичний консалтинг. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0027.pdf/ (дата звернення: 23.08.2023)
3. Аналіз релевантної інформації для прийняття управлінських рішень план. URL: <https://studfile.net/preview/9106737/> (дата звернення 06.12.2023)
4. Балог Л.В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/64.pdf/> (дата звернення: 23.08.2023)
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. К.: Атіка.2004. 480с.
6. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посібник. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
7. Бужимська К.О., Царук, І.М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. Економіка, управління та адміністрування, 2021. 1(95), С. 3-7. URL: [doi:10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7) (дата звернення: 01.09.2023)
8. Букреєва Д.С. Комплексна система показників ефективності контролінгу (КСПЕК). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3787/> (дата звернення: 01.09.2023)
9. Бухгалтерський облік, частина 2. 12.2 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/16chalyuk_buhgalterskyj_oblik_2_chastyny/buhg_2/122.htm (дата звернення 25.09.2023)
10. Вареник В.М., О.В. Шпуряка. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. Нобелівський вісник. 2019. № 1 (12). URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf>

11. Васильєва Т.А., Рябенков, О.В. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. Вісник Української академії банківської справи, 2014. 1(36), С. 84-90. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52881> (дата звернення: 01.09.2023)
12. Виговська Н.Г. Антикризовий фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. Вісник ЖДТУ, 2013. 4(66) URL: https://library.ztu.edu.ua/e-copies/VISNUK/66_4/146.pdf (дата звернення: 01.09.2023)
13. Висоцький О. Як керівникам проводити ефективно координації. Головні правила. 2021. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/hr/ak-kerivnikam-efektivno-provoditi-koordinacii-golovni-pravila/> (дата звернення: 12.08.2023)
14. Говорушко Т.А. Дослідження методів оцінки ефективності системи контролінгу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 5(2). С. 63-65.
15. Горошанська О.О., Кащена Н.Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. БІЗНЕСІНФОРМ. № 11. 2016. с. 162-166.
16. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2008. С. 264-265 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/629/1/%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%82%d1%80%d0%be%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%b3.pdf> (дата звернення: 10.12.2023)
17. Другова О.С. Систематизація підходів до формування інструментарію контролінга. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 9. С. 59-63.
18. Дякон Л.Л. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємств. URL: https://business-inform.net/export_pdf/ (дата звернення: 02.09.2023)

19. Дячек С.М., Поліщук О.А. Сучасний стан дебіторської заборгованості суб'єктів господарювання. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/27.pdf> (дата звернення 05.12.2023)
20. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Мінфін. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/social/> (дата звернення 07.12.2023)
21. Жавнерчик О.В. Контролінг: конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135 с.
22. Закон України про оплату праці. Відомості верховної ради України. 1995. № 17. 121 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 25.09.2023)
23. Законодавство України ВРУ. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text> (дата звернення 25.10.2023)
24. Засорнова І.О., Ріпка Г.А., Засорнов О.С., Павлова К. Є. Використання SWOT-аналізу для підвищення конкурентоспроможності швейних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №3. (297). С. 150-161
25. Звіт про Управління ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/.pdf> (дата звернення 22.10.2023)
26. Камінська І.М., Ковальчук Н.В., Демидович А.С. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. URL: https://www.researchgate.net/publication/352356868_teoretiko-metodicni_pidhodi_do_analizu_efektivnosti_dialnosti_pidpriemstva/ (дата звернення: 01.09.2023)
27. Карцева В.В. Наукові погляди на класифікацію інструментарію контролінгу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. URL: <http://nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2023)
28. Кембриджський словник. Ефективність. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/efficiency/> (дата звернення: 01.09.2023)

29. Килимнюк П.В. Значення контролінгу в підвищенні якості менеджменту підприємства. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/ (дата звернення: 23.08.2023)

30. Кіндрацька Г.І., Кулиняк Ю.І. Ділова активність українських підприємств: рівні та основні фактори впливу. 2017. № 4. 873(5). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/mar/9646/ilovepdfcom-50-59.pdf> (дата звернення 15.09.2023)

31. Раціональне рішення для з'єднання. Клей Хімконтакт. 2023. URL: <http://himkontakt.com.ua/ua/produkcija-1.html> (дата звернення 15.09.2023)

32. Ключ М.І. Організація інформаційних потоків і облікових даних у системі контролінгу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2014. 38. С.344-350. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_38_36 (дата звернення: 01.09.2023)

33. Козак Л.С., Бондаренко Є.В., Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг як інтегрована концепція управління. Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2015. Вип. 15(2). С. 85-94.

34. Козак Л.С., Гаврилюк Н.М. Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві. Вісник Національного транспортного університету. 2015. № 3. С. 164-173.

35. Корінев, В.Л. Контролінг у системі управління маркетингом на підприємстві. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2013. 3, 113-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_3_22 (дата звернення: 01.09.2023)

36. Косован О. Навіщо компаніям бути соціально відповідальними? 2021. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chim-socialni-proekti-vigidni-dlya-biznesu-ostanni-novini-50177279.html>

37. Кошельок Г.В., Малишко В.С. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства. Економіка і суспільство. 2016 №7. С. 361-368. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/61.pdf

38. Крисак Ж.М. Луценко І.С. Контролінг як основа оптимізації логістичних процесів на підприємстві. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323528127.pdf> (дата звернення 20.08.2023)
39. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/23869/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення 20.10.2023)
40. Кувшинова А.О., Ткаченко Т.П. Резерви зниження собівартості продукції. URL: <http://probl-economy.kpi.ua./pdf/2013-37.pdf/> (дата звернення: 12.08.2023)
41. Куцик П.О., Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/c7f8/b38b2d77312878bc1e6654aa3351bb6181f3.pdf/> (дата звернення: 01.09.2023)
42. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/> (дата звернення: 20.08.2023)
43. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Контролінг підприємницької діяльності. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/78.pdf/> (дата звернення: 22.08.2023)
44. Михайличенко Н.М., Полянська Д.А. Досягнення балансу ліквідності та рентабельності – головне завдання фінансового контролінгу. Управління економікою: теорія та практика. 2016. С. 173-182.
45. Мочона Л.Г. Аналіз та вибір інструментарію оперативного контролінгу на підприємстві. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_8_46 (дата звернення: 01.09.2023)
46. Назарова Т.Ю., Гаврик А.А. Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/357410281_financial_sustainability_of_the_enterprise_in_modern_conditions (дата звернення 15.09.2023)

47. Онокало В.Г. Ефективність діяльності підприємства та теоретичні підходи до її оцінки. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Onokalo-V.-G.pdf> (дата звернення: 01.09.2023)
48. Остапенко О.М. Контролінг : курс лекцій для курсантів і слухачів. Кіровоград : КЛА НАУ, 2015. 160 с.
49. Куцик П.О., Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. Т.: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка», 2017. 27. № 2. С. 145-155. URL:<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1346/1098>
50. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 452-456.
51. Плаксієнко В.Я., Назаренко І.М., Орехова А.І. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 375-380.
52. Побережець О.В., Гусєв А.О. Ліквідність балансу підприємства та методика її визначення. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/42.pdf (дата звернення 25.09.2023)
53. Попик М.М. Контролінг як інструмент інформаційного забезпечення системи менеджменту. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/59.pdf/> (дата звернення: 21.08.2023)
54. Принципът на Парето. 2021. URL: <https://www.technika-bg.com/printsipat-na-pareto/> (дата звернення 06.12.2023)
55. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 р. №996-XIV зі змінами і доповненнями. URL: <http://search.ligazakon.ua/> (дата звернення: 25.08.2023)
56. Програмне забезпечення Wialon та Fort Monitor. 2023. <https://ua-vestnik.com/stati/programne-zabezpechennya-wialon-ta-fort-monitor.html> (дата звернення 25.10.2023)

57. Прокопець Л.В. Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. № 39-2. 2019 С. 17-20. URL:http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/5.pdf (дата звернення 05.12.2023)

58. Рибак О.В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління, 2013. 1, 168-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_1_52 (дата звернення: 01.09.2023)

59. Ринкова капіталізація ASML. 2023. URL: <https://www.google.com/finance/quote/ASML:NASDAQ> (дата звернення: 01.09.2023)

60. Розміри мінімальної заробітної плати. 21.12.2022. URL: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes> (дата звернення 27.09.2023)

61. Розробка програмного забезпечення. URL:<https://www.usu.kz/langs/price.php?lang=uk> (дата звернення 09.12.2023)

62. Ручкіна М.М. Контролінг в управлінській діяльності. Вісник Черкаського університету. 2016. 13, 1-8. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/1624/1687> (дата звернення: 01.09.2023)

63. Савицька Г. В. Визначення резервів зниження собівартості продукції. URL: <http://epi.cc.ua/197-opredelenie-rezervov-snijeniya-26677.html/> (дата звернення: 18.08.2023)

64. Сисоєв А.В. Оцінка ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_66 (дата звернення: 01.09.2023)

65. Тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovnyk.me/> (дата звернення: 01.09.2023)

66. Хмурова В.В., Лапко С.В. Ефективність впровадження контролінгу на підприємствах. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 3. С. 76-78.

67. Чечуніна Г.В. Контролінг у системі управління. Основні функції та завдання. Вісник Академії митної служби України. Серія :Державне управління. 2015. № 1. С. 71-75.

68. Щербина В.В., Борщенко О.В. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. 2019. № 4 (69). С. 38-48.

69. Dědečková N. Control, controlling and its objectives in the organization. 2020 SHS Web of Conferences 83, 01009. URL: https://www.researchgate.net/publication/346552860_Control_controlling_and_its_objectives_in_the_organization (дата звернення: 23.08.2023)

70. ERP Solutions. Системи автоматизації бізнесу BAS. URL: <https://erp-s.com/prices/> (дата звернення 08.12.2023)

71. Hungenberg H., Wulf T. Controlling. In: Grundlagen der Unternehmensführung. Springer Gabler, Wiesbaden. 2021. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-35423-7_6 (Дата звернення 23.08.2023)

72. Koontz H., O'Donnell C. Management. New York: McGraw-Hill 1980. URL: <https://archive.org/details/management00koon/page/n9/mode/2up> (дата звернення: 01.09.2023)

73. Man R. Controlling für Einsteiger. Haufe Verlag. 1 Jan. 1995.

74. Mayer E., Weber J. Handbuch controlling. C.E. Poeschel Verlag Stuttgart. 1990. 66 s. URL: <https://docplayer.org/16552828-Handbuch-controlling-herausgegeben-von-elmar-mayer-und-juergen-weber-c-e-poeschel-verlag-stuttgart.html> (дата звернення: 01.09.2023)

75. Peter F. Drucker. The practice of management (Практика менеджменту) Видавництво Harper & Brothers. 1954. 424 с. URL: <https://archive.org/details/practiceofmanage0000pete> (дата звернення: 25.10.2023)

76. Todorovic A., Stanišić M., Perovic, V. Contribution of controlling to business efficiency. Industrija 2017. 45(1), С. 25-44. https://www.researchgate.net/publication/317108357_Contribution_of_controlling_to_business_efficiency (дата звернення 25.08.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ КВАЛІФІКАЦІЙНО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ "ВЕРСАЛЬ"			Дата (рік, місяць, день)	2020	01	01
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА			за ЄДРПОУ	25408699		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю			за КОАТУУ	1210137200		
Вид економічної діяльності	Діяльність вантажного автомобільного транспорту			за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	36			за КВЕД	49.41		
Адреса, телефон	вулиця Холодильна, буд. 2, м. ДНІПРОПЕТРОВСЬК, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49074			351511			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)							
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):							
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку							
за міжнародними стандартами фінансової звітності							

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	30	30
накопичена амортизація	1002	30	30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	185	279
Основні засоби	1010	14 645	24 931
первісна вартість	1011	26 814	35 893
знос	1012	12 169	10 962
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відітрачені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відітрачені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14 830	25 210
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 490	5 236
Виробничі запаси	1101	3 543	4 493
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	1 891	-
Товари	1104	1 056	743
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 423	10 573
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	11 052	829
з бюджетом	1135	456	134
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	710	1 580
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 026	1 157
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	1 026	1 157
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження дод. А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	23	5
Усього за розділом II	1195	33 180	19 514
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2 435	-
Баланс	1300	50 445	44 724

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 000	8 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38 807	31 710
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	46 807	39 710
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векеєлі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 282	4 145
розрахунками з бюджетом	1620	375	145
у тому числі з податку на прибуток	1621	304	60
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	185	213
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	273	249
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 522	262
Усього за розділом III	1695	3 638	5 014
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	50 445	44 724

Керівник

Головний бухгалтер

Зубарєв Віталій Валерійович

посада не передбачена

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток А1

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ "ВЕРСАЛЬ"		Дата (рік, місяць, число)	2021	12	31	КОДИ
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА		за ЄДРР	1210137200			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240			
Вид економічної діяльності	Вантажний автомобільний транспорт		за КВЕД	49.41			
Середня кількість працівників	34						
Адреса, телефон	вулиця Холодильна, буд. 2, м. ДНІПРОПЕТРОВСЬК, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49074		351511				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	164
первісна вартість	1001	30	201
накопичена амортизація	1002	30	37
Незавершені капітальні інвестиції	1005	279	190
Основні засоби	1010	24 931	27 931
первісна вартість	1011	35 893	41 036
знос	1012	10 962	13 105
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	25 210	28 285
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 236	5 040
Виробничі запаси	1101	4 493	4 094
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	743	946
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 573	10 430
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	829	987
з бюджетом	1135	134	20
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 580	514
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 157	2 487
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	1 157	2 487
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	5	-
Усього за розділом II	1195	19 514	19 478
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	44 724	47 763

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 000	8 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 710	35 235
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	39 710	43 235
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 145	4 139
розрахунками з бюджетом	1620	145	62
у тому числі з податку на прибуток	1621	60	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	213	140
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	249	94
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	262	93
Усього за розділом III	1695	5 014	4 528
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	44 724	47 763

Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Зубарєв Віталій Валерійович

посада не передбачена



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ "ВЕРСАЛЬ"	Дата (рік, місяць, день)	31.12.2021	КОДИ	
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КОДІ	UA12020010010037010		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Вантажний автомобільний транспорт	за КВЕД	49.41		
Середня кількість працівників	2 35				
Адреса, телефон	вулиця Холодильна, буд. 2, м. ДНІПРОПЕТРОВСЬК, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49074	351511			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	164	166
первісна вартість	1001	201	223
накопичена амортизація	1002	37	57
Незавершені капітальні інвестиції	1005	190	347
Основні засоби	1010	27 931	25 812
первісна вартість	1011	41 036	40 960
знос	1012	13 105	15 148
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	28 285	26 325
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 040	5 110
виробничі запаси	1101	4 094	4 661
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	946	449
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 430	12 268
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	987	9 091
з бюджетом	1135	20	315
у тому числі з податку на прибуток	1136	20	315
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	514	195
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 487	4 487
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	2 487	4 487
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	19 478	31 466
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	47 763	57 791

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 000	8 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35 235	37 675
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	43 235	45 675
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 139	10 958
розрахунками з бюджетом	1620	62	106
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	140	221
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	94	27
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	93	804
Усього за розділом III	1695	4 528	12 116
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	47 763	57 791

Керівник

Головний бухгалтер

Зубарєв Віталій Валерійович

посада не передбачена

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ "ВЕРСАЛЬ"	Дата (рік, місяць, число)	2022 12 31
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДР	10000000000000000000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КВЕД	49.41
Вид економічної діяльності	Вантажний автомобільний транспорт	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників	2 30	за КВЕД	49.41
Адреса, телефон	вулиця Холодильна, буд. 2, м. ДНІПРОПЕТРОВСЬК, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49074	0991988016	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	166	148
первісна вартість	1001	223	223
накопичена амортизація	1002	57	75
Незавершені капітальні інвестиції	1005	347	373
Основні засоби	1010	25 812	31 913
первісна вартість	1011	40 960	49 068
знос	1012	15 148	17 155
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	26 325	32 434
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 110	5 345
виробничі запаси	1101	4 661	4 905
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	449	440
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 268	4 615
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	9 091	2 153
з бюджетом	1135	315	190
у тому числі з податку на прибуток	1136	315	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	195	562
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 487	3 379
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	4 487	3 379
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження дод. АЗ

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	196
Усього за розділом II	1195	31 466	16 440
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	57 791	48 874

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 000	8 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 675	38 900
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	45 675	46 900
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10 958	1 004
розрахунками з бюджетом	1620	106	67
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	60
розрахунками з оплати праці	1630	221	294
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	27	345
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	804	204
Усього за розділом III	1695	12 116	1 974
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	57 791	48 874

Горішний

Головний бухгалтер

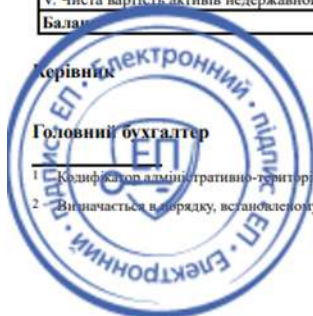
ЕП Зубарєв
Віталій
Валерійович

Зубарєв Віталій Валерійович

посада не передбачена

1. Кошикатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначється в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КОМПАНІЯ "ВЕРСАЛЬ"**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Дата (рік, місяць, число)
за СДРІОУ

КОДИ		
2020	01	01
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49 799	90 802
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(40 180)	(73 885)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	9 619	16 917
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 824	17 957
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 593)	(2 396)
Витрати на збут	2150	(947)	(1 674)
Інші операційні витрати	2180	(3 586)	(18 908)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 317	11 896
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	1 958	2 103
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 496)	(976)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження дод. Б

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 779	13 023
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(860)	(2 379)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 919	10 644
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 919	10 644

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14 561	39 397
Витрати на оплату праці	2505	6 258	7 033
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 214	1 517
Амортизація	2515	2 411	1 717
Інші операційні витрати	2520	7 656	25 040
Разом	2550	32 100	74 704

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Віталій
Зубарев

Зубарев Віталій Валерійович

посада не передбачена



Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ "ВЕРСАЛЬ"** (найменування)

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ **2021 01 01** КОДИ **25408699**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2020** р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73 696	49 799
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(64 542)	(40 180)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	9 154	9 619
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	419	1 824
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 144)	(2 593)
Витрати на збут	2150	(515)	(947)
Інші операційні витрати	2180	(401)	(3 586)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	6 513	4 317
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	717	1 958
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(325)	(1 496)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	6 905	4 779
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 292)	(860)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 613	3 919
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 613	3 919

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 259	14 561
Витрати на оплату праці	2505	4 968	6 258
Відрахування на соціальні заходи	2510	948	1 214
Амортизація	2515	2 836	2 411
Інші операційні витрати	2520	3 824	7 656
Разом	2550	20 835	32 100

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Половний бухгалтер

Віталій
Валерійович

Зубарев Віталій Валерійович

посада не передбачена

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КОМПАНІЯ "ВЕРСАЛЬ"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
25408699		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	111 175	73 696
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(100 506)	(64 542)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	10 669	9 154
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	63	419
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 259)	(2 144)
Витрати на збут	2150	(1 088)	(515)
Інші операційні витрати	2180	(410)	(401)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 975	6 513
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	667	717
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 021)	(325)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5 621	6 905
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 080)	(1 292)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 541	5 613
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 541	5 613

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 606	8 259
Витрати на оплату праці	2505	7 214	4 968
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 375	948
Амортизація	2515	3 018	2 836
Інші операційні витрати	2520	3 130	3 824
Разом	2550	23 343	20 835

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Віталій
Валерійович

Зубарев Віталій Валерійович

посада не передбачена

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ
"ВЕРСАЛЬ"Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДН		
2023	01	01
25408699		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2022

р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 868	111 175
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26 544)	(100 506)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	5 324	10 669
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	781	63
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 244)	(3 259)
Витрати на збут	2150	(725)	(1 088)
Інші операційні витрати	2180	(256)	(410)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 880	5 975
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	667
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(1 021)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 880	5 621
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(411)	(1 080)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 469	4 541
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 469	4 541

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 598	8 606
Витрати на оплату праці	2505	6 578	7 214
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 173	1 375
Амортизація	2515	2 025	3 018
Інші операційні витрати	2520	4 859	3 130
Разом	2550	22 233	23 343

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ЕП Зубарєв
Віталій
Валерійович

Зубарєв Віталій Валерійович

Головний бухгалтер

посада не передбачена



ДОГОВІР ПОСТАВКИ № 246

м. Дніпро

«03» грудня 2019 р.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Компанія "Версаль", в особі Директора Зубарева Віталія Валерійовича, який діє на підставі Статуту Товариства, надалі „Постачальник”, з однієї сторони, та

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТК КОМЕРЦІЙНИЙ ПАРТНЕР», в особі Директора Федоренко Валентини Дмитрівни, що діє на підставі Статуту, надалі – “Покупець”, з другої сторони, уклали цей договір поставки (далі по тексту – Договір) на підставі чинного законодавства України, про наступне:

ТЕРМІНИ

Терміни, що вживаються в цьому Договорі мають наступне значення:

Заявка – документ, що надається Покупцем Постачальнику, на підставі якого здійснюються поставки Товару.

Партія – Товар в кількості, асортименті по цінах та на суму, що вказані в окремій Заявці і постачається Постачальником Покупцеві на умовах Договору згідно Специфікацій чи накладних Постачальника одноразово.

Специфікація – документ, у якому визначається найменування Товару, його кількість, ціни на кожну асортиментну позицію Товару, що оформлюється на підставі Заявки Покупця. Специфікація є невід’ємною частиною Договору у разі, якщо Сторони дійдуть згоди стосовно необхідності її оформлення.

Сторони – Постачальник та Покупець.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Постачальник зобов’язується передавати (поставляти) у зумовлені строки другій Стороні – Покупцеві шпалери (далі – Товар), а Покупець зобов’язується приймати Товар і своєчасно оплачувати його вартість.

1.2. Предметом поставки є Товар з найменуванням, в асортименті, за ціною та у кількості, зазначених у Специфікаціях чи накладних (або інших аналогічних документах), підписаних Постачальником та Покупцем.

2. УМОВИ ПОСТАВКИ

2.1. Поставка Товару здійснюється на умовах DDP-склад Покупця (Інкотермс 2010), розташований за адресою: м. Київ, вул. Деревообробна, 5. Постачальник за попередньою домовленістю Сторін може поставляти товар за цим договором на умовах FCA-склад Постачальника (Інкотермс 2010) зі складу Постачальника, розташованого за адресою: м. Дніпро, вул. Холодильна, 2.

Додаткові умови поставки за кожною окремою партією товару погоджуються Сторонами у замовленнях.

2.2. Разом з Товаром Постачальник повинен передати Покупцю документи, які належать до передачі разом з Товаром відповідно до чинного законодавства України. До таких документів належать бухгалтерські документи та документи, що засвідчують якість Товару (гігієнічний висновок, сертифікат якості, сертифікат відповідності, технічний паспорт тощо).

2.3. Право власності на поставлений Товар на умовах DDP-склад Покупця переходить до Покупця в момент передачі товару на нерозвантаженому транспортному засобі в розпорядження Покупця в погодженому місці. При поставці на умовах FCA-склад Постачальника (м.Дніпро) право власності на поставлений Товар переходить до Покупця в момент навантаження Товару на транспортний засіб, що прибув під завантаження, та передачі товару уповноваженому представнику Покупця (Перевізнику).

3. КІЛЬКІСТЬ І АСОРТИМЕНТ ПОСТАВКИ

3.1. Загальна кількість Товару, що підлягає поставці, одиниці вимірювання, його часткове співвідношення (асортимент, сортамент, номенклатура) за сортами, групами, підгрупами, видами, марками, типами, розмірами визначаються Специфікацією чи накладною за згодою Сторін.

3.2. Специфікації (у разі їх оформлення), а також додатки до них, після погодження Сторонами є невід’ємними додатками до цього Договору.

3.3. Поставка Товару по кількості, якості, асортименту повинна відповідати підтвердженням Заявкам Покупця. Специфікаціям/накладним та супровідним документам Постачальника. На кожну Заявку Покупця поставка здійснюється по окремому супровідному документу Постачальника. Якщо положення Специфікації/накладної та Заявки стосовно кількості чи асортименту партії Товару не співпадають,

пріоритет для Сторін договору мають положення Специфікації/накладної, за умови її оформлення належним чином та підписання уповноваженими представниками Сторін.

3.4. Забороняється поставка Товару по кількох Заявках одним супровідним документом.

3.5. У випадку невідповідності кількості Товару, фактично поставленого Постачальником, кількості Товару, вказаній в супровідних документах, Постачальник зобов'язаний не пізніше 5 календарних днів з моменту поставки Партії Товару надати Покупцю виправлені супровідні документи. Крім того, Покупець має право затримати оплату Товару, поставленого раніше, без сплати яких-небудь штрафних санкцій та/або відшкодування збитків, до моменту отримання виправлених супровідних документів.

4. СТРОКИ І ПОРЯДОК ПОСТАВКИ

4.1. Поставка Товару здійснюється за попередньою письмовою Заявкою Покупця. Оформлення Заявки проводиться Покупцем у порядку, визначеному цим Договором.

В Заявці визначається:

- номер Заявки;
- дата;
- найменування кожної асортиментної позиції Товару;
- артикул кожної асортиментної позиції Товару;
- кількість одиниць по кожній асортиментній позиції;
- пункт доставки Товару із зазначенням адреси;
- дата поставки Товару.

4.2. Заявка надсилається Покупцем за допомогою поштового зв'язку на адресу Постачальника або засобами факсимільного зв'язку на телефон/факс Постачальника або електронною поштою.

4.3. Постачальник повинен не пізніше 2 (двох) робочих днів з дати отримання Заявки Покупця, у разі наявності можливості її виконання, надіслати останньому підтвердження Заявки (у вигляді рахунок-фактури або листа за підписом уповноваженої особи Постачальника) за допомогою поштового зв'язку на адресу Постачальника або засобами факсимільного зв'язку на телефон/факс Постачальника, в якому Постачальник вказує асортимент, кількість Товару, дату поставки, ціну та вартість Партії поставки Товару, що Постачальник зобов'язується поставити Покупцю, дату поставки Партії Товару.

4.4. У випадку, якщо Постачальник не може поставити Товар, зазначений в Заявці (у тому числі і по певній асортиментній позиції), він зобов'язаний протягом 2 (двох) робочих днів з моменту отримання Заявки повідомити про це Покупця.

4.5. У накладних на Товар, що постачається відповідно до цього Договору, Постачальник зазначає найменування кожної асортиментної позиції Товару, його кількість, вартість та артикул кожної асортиментної позиції, зазначений в Заявці.

4.6. Постачальник зобов'язаний надати Покупцю звичайний транспортний документ (автотранспортну накладну або транспортні документи змішаного перевезення), а Покупець, у свою чергу, має право вимагати надання зазначеного документу для прийняття поставленої Партії Товару.

5. ЯКІСТЬ ТОВАРІВ, ЩО ПОСТАВЛЯЮТЬСЯ, ТА УПАКОВКА ТОВАРІВ

5.1. Якість Товару, що поставляється, повинна відповідати стандартам, технічним умовам, іншій технічній документації, яка встановлює вимоги до їх якості, або зразкам (еталонам). Постачальник повинен засвідчити якість Товару, що поставляється, належними документами (гігієнічним висновком, сертифікатом якості, сертифікатом відповідності, технічним паспортом, тощо), які надаються Покупцю разом з Товаром.

5.2. Документи, що засвідчують якість Товару, повинні бути складені українською (чи російською) мовою або іншою мовою у порядку, визначеному чинним законодавством. Документи, складені іноземною мовою, повинні мати впорядкований автентичний переклад на зазначену мову.

5.3. Якщо разом з Товаром вказані документи не передані та/або передані із порушенням зазначених вимог, то Постачальник зобов'язаний не пізніше 10-денного строку з дати поставки Партії Товару надати Покупцю вказані/виправлені документи.

5.4. У разі якщо недоліки поставленого Товару можуть бути усунені без повернення їх Постачальнику, Покупець має право вимагати від Постачальника усунення недоліків у місцезнаходженні Товару або усунути їх своїми засобами за рахунок Постачальника.

5.5. У разі якщо Покупець відмовився від прийняття Товару, що не відповідає за якістю стандартам, технічним умовам, зразкам (еталонам) або умовам Договору, Постачальник зобов'язаний розпорядитися Товаром у п'ятиденний строк з моменту одержання повідомлення Покупця про відмову від Товару.

5.6. Товар повинен бути наданий в тарі та (або) упакований звичайним для нього способом в упаковку, а в разі їх відсутності – способом, що забезпечує зберігання Товару від пошкоджень та втрат під час звичайних умов зберігання, транспортування та розвантаження, якщо Покупцем не встановлено додаткових вимог до упаковки Партії Товару. Зазначені додаткові вимоги до упаковки обов'язково погоджуються Сторонами, про що зазначається у Специфікації чи накладній на партію Товару, що постачається.

5.7. Постачальник за власний рахунок забезпечує пакування Товару, необхідне для його перевезення. Упаковка повинна містити належне маркування.

5.8. У випадку, якщо Постачальник не забезпечить Покупця необхідною інформацією або документами та/або якщо Постачальник вчасно не надасть супровідних документів, визначених у пунктах 5.1. та 5.2 цього Договору, взамін поданих раніше, строк дії яких закінчується та/або закінчився, внаслідок чого до останнього будуть застосовані компетентними органами фінансові санкції за відсутність таких документів або інформації, Постачальник компенсує Покупцю понесені збитки.

5.9. В момент приймання Товару Покупець здійснює перевірку відповідності кількості та якості (комплектності) Товару за правилами Інструкції П-6, затвердженої постановою Держарбітражу при Раді Міністрів СРСР від 15.07.1965 р. Та Інструкції № П-7, затвердженої постановою Держарбітражу при Раді Міністрів СРСР від 25.04.1966 р. З урахуванням вимог, встановлених цим Договором.

5.10. Постачальник відповідає за недоліки Товару, якщо він не доведе, що вони виникли внаслідок порушення Покупцем правил користування та/чи зберігання Товару, дій третіх осіб, випадку або непереборної сили.

В разі виявлення Товару неналежної якості Постачальник зобов'язаний прийняти його і задовольнити вимоги Покупця, обміняти його на відповідний Товар належної якості протягом одного тижня з дня виставлення Покупцем такої вимоги. Товар для заміни та/або для встановлення причини дефектів Товару транспортується силами та за рахунок Постачальника.

6. ЦІНА ТОВАРУ ТА СУМА ДОГОВОРУ

6.1. Ціни на Товар, що постачається Постачальником, є вільними відпускними і вказуються у накладних чи Специфікаціях на кожну партію Товару. Сторони визначають, що ціни на Товар, вказані у Специфікаціях/накладних на кожну партію Товару, є дійсними на дату відвантаження відповідної партії Товару та погоджені Сторонами.

6.2. Сторони за цим Договором можуть обрати інший спосіб погодження ціни Товару шляхом підписання єдиної Специфікації, положення якої будуть застосовуватися Сторонами протягом дії цього договору. Ціна Товару, зазначена у такій Специфікації, може бути змінена за згодою Сторін шляхом укладення додаткової угоди у письмовій формі (додаткової Специфікації). Пропозиція про зміну цін може бути надана Постачальником Покупцю не менше, ніж за чотири тижні до дати їх введення.

6.3. Ціна Товару, яка входить у Партію поставки, остаточно узгоджується Сторонами під час попереднього замовлення та зазначається Сторонами у видатковій накладній на поставку Партії Товару. Зміна остаточно узгодженої Сторонами ціни Товару після його поставки Покупцю не допускається.

6.4. Сума Договору складається з суми вартості Партій Товарів, поставлених Постачальником протягом строку дії цього Договору та вказаних у накладних.

6.5. Ціни встановлюються у національній валюті України.

7. ПОРЯДОК РОЗРАХУНКІВ

7.1. Оплата здійснюється шляхом безготівкового переказу на поточний рахунок Постачальника, вказаний у реквізитах Постачальника в цьому Договорі, на підставі виставленого Постачальником рахунку-фактури. Цим договором (за домовленістю Сторін) передбачена оплата протягом 10 (десяти) календарних днів після дати відвантаження товару на склад Покупця.

7.2. Постачальник є платником ПДВ та зобов'язується реєструвати податкову накладну, скріплену електронним цифровим підписом, в ЄРПН, в строки встановлені законодавством. Реєстрації підлягають всі без винятку податкові накладні, незалежно від їх суми. Після отримання квитанції про підтвердження реєстрації (прийняття) податкової накладної в ЄРПН, вона направляється Покупцю засобами телекомунікаційного зв'язку за допомогою системи «М.Е.Дос».

8. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

8.1. Сторона, яка порушила зобов'язання, визначене цим Договором та/або чинним законодавством України, зобов'язана відшкодувати завдані цим збитки Стороні, чії права або законні інтереси якої порушено.

8.2. Склад та розмір відшкодування збитків визначається Сторонами за правилами, встановленими Господарським кодексом України.

8.3. Сторона, яка порушила своє зобов'язання або напевне знає, що порушить його при настанні строку виконання, повинна повідомити про це другу Сторону невідкладно, не пізніше 3 (трьох) робочих днів з моменту порушення зобов'язання або отримання інформації про можливе порушення. У протилежному випадку ця Сторона позбавляється права посилається на невжиття другою Стороною заходів щодо запобігання збиткам та вимагати відповідного зменшення розміру збитків.

Продовження дод. В

8.4. В разі порушення Постачальником строків поставки Товару, Постачальник сплачує Покупцю штраф за прострочення поставки у розмірі 0,1% від вартості партії Товару, що постачається, за кожний день затримки поставки.

8.5. У разі несвоєчасної оплати партії Товару відповідно до умов розділу 7 цього Договору, Покупець сплачує Постачальнику пеню у розмірі 0,1% від суми заборгованості за кожний день затримки розрахунків.

8.6. У випадку відмови Покупця від прийняття партії Товару належної якості, поставленої з належним виконанням вимог цього Договору (Заявки, Специфікації/накладної), Покупець сплачує Постачальнику штраф у розмірі 20% вартості партії Товару, що безпідставно не прийнята Покупцем.

8.7. Сторони залишають за собою право не застосовувати штрафні санкції.

8.8. У разі якщо виникає потреба у розрахунку коригування до податкової накладної, Постачальник зобов'язаний надати Покупцеві розрахунок коригування, складений до податкової накладної, виданої одержувачу-платнику податку, яка підлягає реєстрації в єдиному реєстрі податкових накладних відповідною Стороною:

- Постачальником товарів, якщо передбачається збільшення суми компенсації їх вартості на користь Постачальника або, якщо коригування кількісних і вартісних показників в результаті не змінює суму компенсації;
- Покупцем товарів, якщо передбачається зменшення суми компенсації вартості товарів Постачальником.

У разі відсутності реєстрації такого коригування до податкової накладної у Єдиному реєстрі податкових накладних, винна Сторона зобов'язана відшкодувати іншій Стороні в повному обсязі збитки на суму ПДВ за такими розрахунками коригування до податкової накладної протягом 10 (десяти) днів з моменту подання Стороною декларації з ПДВ за відповідний податковий період, в якому в результаті порушення, ця сума не виключена з податкових зобов'язань та/або не включена в податкові зобов'язання.

9. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ

9.1. Сторони погодилися, що у разі виникнення обставин непереборної сили, а саме: війни, військових дій, блокади, ембарго, валютних обмежень, змін у законодавстві Сторони, яка повинна виконати господарське зобов'язання, які унеможливають виконання Стороною своїх зобов'язань за даним Договором, пожеж, повеней, іншого стихійного лиха чи природних явищ, та безпосередньої дії таких обставин на Сторону, яка повинна виконати господарське зобов'язання, Сторона звільняється від виконання своїх зобов'язань на час дії зазначених обставин.

9.2. У разі коли дія зазначених обставин триває більш як 60 днів, кожна із Сторін має право на розірвання Договору і не несе відповідальності за таке розірвання за умови, що вона повідомить про це іншу Сторону не пізніше як за 20 днів до розірвання.

9.3. Достатнім доказом дії таких обставин та терміну дії є документ, виданий Торгово-промисловою палатою регіону, де сталися вказані обставини.

10. ТЕРМІН ДІЇ ДОГОВОРУ

10.1. Цей Договір вступає в дію з дати його укладання обома Сторонами і діє до 31 грудня 2022 року та підлягає пролонгації на кожний наступний календарний рік, якщо за один місяць до дати завершення дії Договору жодна із Сторін не заявить про намір його розірвання.

10.2. Сторона Договору, яка вважає за необхідне змінити або розірвати Договір, повинна надіслати пропозиції про це другій Стороні за Договором.

10.3. Сторона Договору, яка одержала пропозицію про зміну чи розірвання Договору, у двадцятиденний строк після одержання пропозиції повідомляє другу Сторону про результати її розгляду.

10.4. У випадку недосагнення Сторонами згоди щодо зміни (розірвання) Договору або у разі неодержання відповіді у встановлений строк з урахуванням часу поштового обігу, зацікавлена Сторона має право передати спір на вирішення суду.

10.5. Якщо судовим рішенням Договір змінено або розірвано, Договір вважається зміненим або розірваним з дня набрання чинності даним рішенням, якщо іншого строку набрання чинності не встановлено за рішенням суду.

11. РОЗВ'ЯЗАННЯ СПОРІВ

11.1. Усі спори, що пов'язані із цим Договором, його укладанням або такі, що виникають в процесі виконання умов цього Договору, вирішуються шляхом переговорів між представниками Сторін або в претензійному порядку. В іншому випадку спір вирішується в судовому порядку за встановленою підвідомчістю та підсудністю такого спору у порядку, визначеному чинним законодавством України.

12. ДОДАТКИ ДО ДОГОВОРУ

12.1. Невід'ємними додатками до цього Договору є Специфікації/накладні, додаткові угоди та інші додатки, укладені Сторонами протягом дії цього Договору у письмовій формі за підписами обох Сторін.

12.2. З моменту підписання цього Договору всі попередні переговори та листування по ньому, інші договори, укладені Сторонами щодо передачі Товару у власність на умовах поставки, купівлі-продажу, комісії та інших, втрачають юридичну силу.

12.3. Будь-які зміни та доповнення за цим Договором є невід'ємною частиною цього Договору та мають юридичну силу лише у випадку їх письмового оформлення та скріплення підписами повноважних осіб і печатками.

12.4. Жодна з Сторін не має права передавати свої права та обов'язки за цим Договором третій стороні без письмової згоди на те іншої Сторони.

12.5. Цей Договір укладено українською мовою в двох примірниках, по одному примірнику для кожної із Сторін, що мають рівну юридичну силу.

12.6. Усі правовідносини, що виникають у зв'язку з виконанням умов цього Договору і не врегульовані ним, регламентуються нормами чинного законодавства України.

13. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ

13.1. Сторони погодилися, що текст Договору, будь-які матеріали, інформація та відомості, які стосуються Договору є конфіденційними і не можуть передаватися третім особам без попередньої письмової згоди іншої Сторони Договору, крім випадків, коли таке передавання пов'язане з одержанням офіційних дозволів, документів для виконання Договору або оплати податків, інших обов'язкових платежів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством.

13.2. Строк дії конфіденційності за цим Договором складається з строку дії цього Договору та 3 (три) роки після закінчення дії Договору.

14. СТАТУС ПЛАТНИКІВ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ТА ІНШІ УМОВИ

14.1. У відповідності до Податкового кодексу України:

Постачальник підтверджує, що знаходиться на загальній системі оподаткування, передбаченій чинним Податковим кодексом України.

Покупець знаходиться на загальній системі оподаткування, передбаченій чинним Податковим кодексом України.

14.2. Якщо одна з Сторін змінить статус платника податку під час дії цього Договору, вона зобов'язана негайно повідомити письмово про такі зміни іншу Сторону.

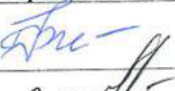
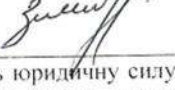
14.3. Сторони взаємно зобов'язуються у разі зміни будь-якого з реквізитів, зазначених у цьому договорі, письмово повідомити про такі зміни протилежну Сторону протягом трьох календарних днів.

14.4. Підписанням даного Договору Сторони погоджуються на взаємну передачу, зберігання та обробку їх персональних даних у відповідних базах персональних даних іншої Сторони, у обсягах, необхідних для виконання даного Договору, та засвідчують, що вони ознайомлені з положеннями Закону України «Про захист персональних даних».

14.5. На підставі п.3 ст.207 Цивільного кодексу України Сторони дійшли згоди стосовно можливості використання факсимільного відображення підпису уповноважених осіб.

Під час підписання Додатків, Додаткових угод, актів та інших документів щодо виконання даного договору, (в тому числі первинних документів, за виключенням тих, стосовно яких законодавством передбачено використання виключно особистого підпису уповноваженої на підписання особи), крім самого договору, Сторони допускають факсимільне відтворення підписів («факсиміле») уповноважених Сторонами на здійснення зазначених дій осіб за допомогою засобів механічного або іншого копіювання електронно-цифрового підпису або аналога власноручного підпису. При цьому факсимільний підпис буде мати таку ж чинність, як і справжні підписи уповноважених Сторонами осіб.

Сторони погодили наступні зразки факсимільного відтворення аналога власноручних підписів («факсиміле») уповноважених осіб:

П.І.Б.	Оригінальний підпис	Зразок факсимільного підпису
Федоренко В.Д.		
Зубарев В.В.		

14.6. Сторони визнають юридичну силу і значимість договору та додатків до нього, підписаних з використанням факсимільного зв'язку, так само як і всіх пов'язаних з ним документів, підписаних аналогічним чином, до моменту отримання Сторонами оригіналів таких документів.

14.7. Підписуючи даний Договір, Покупець підтверджує, що має достатній рівень правосдатності для його підписання, в розумінні статті 44 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Продовження дод. В

У разі, якщо ціна Договору буде більше 50 (п'ятдесят) % чистих активів Покупця станом на кінець попереднього кварталу (значний правочин), то Покупець, у якого виникло таке перевищення, зобов'язаний отримати згоду на вчинення значного правочину від учасників товариства з обмеженою відповідальністю та надати іншій Стороні засвідчену копію такої згоди на вчинення значного правочину. Рішення про надання згоди на вчинення значного правочину приймається виключно загальними зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю.

15. РЕКВІЗИТИ СТОРІН ТА ПІДПИСИ:
ПОКУПЕЦЬ **ПОСТАЧАЛЬНИК**

Товариство з обмеженою відповідальністю
«ТК КОМЕРЦІЙНИЙ ПАРТНЕР»
 Адреса: 03039 м. Київ, пров. Руслана Лужевського,
 буд. 14.
 Код ЄДРПОУ: 42627256
 Р/р UA383808380000026001700467546
 в АТ "ПРАВЕКС БАНК", м. Київ, МФО 380838
 ІПН 426272526508

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Компанія «Версаль» (ТОВ "Версаль")
 Адреса: м. Дніпро, вул. Холодильна, 2
 Поштова адреса: 49074, м. Дніпро, а/с 4089
 Код ЄДРПОУ 25408699
 п/р 26 0000 6075 9985 в АТ КБ "Приватбанк"
 МФО 305299
 ІПН 254086904617
 Св-во платника ПДВ № 100325080
 Тел. /0562/ 35-15-11

Директор

М.П.



Федоренко В.Д./

Директор

М.П.



Зубарев В.В./

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

загальними зборами засновників
ТОВ «Компанія «Версаль»
Протокол №1 від 25 січня 2011 р.

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОМПАНІЯ «ВЕРСАЛЬ»

м. Дніпропетровськ

2011 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ «ВЕРСАЛЬ»

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Представник трудового колективу

 Терещенко О.А.
31 серпня 2021 р.



Директор

штат у кількості 36 штатних одиниць
з місячним фондом заробітної плати 564 732,44 грн.

Зубарев В. В.

31 серпня 2021 р.

ШТАТНИЙ РОЗПИС

вводиться в дію з 01 вересня 2021 р.

№ з/п	Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Денна ставка (за 8 годин), грн.	Погодинна оплата праці (за 1 годину), грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Директор	1	28 686,75			28 686,75
2	Заступник директора із зовнішньоекономічної діяльності	1	27 096,88			27 096,88
3	Начальник відділу продаж	1	20 717,25			20 717,25
4	Провідний фахівець з методів розширення ринку збуту (маркетолог)	1	19 118,75			19 118,75
5	Головний механік	0,5	17 616,56			17 616,56
6	Диспетчер (з міжнародних перевезень)	1	18 963,50			18 963,50
7	Старший бухгалтер	1	18 768,00			18 768,00
8	Бухгалтер	2	16 531,25			33 062,50
9	Касир	0,5	15 863,10			15 863,10
10	Адміністратор	1	15 974,42			15 974,42
11	Охоронник	1	15 890,93			15 890,93
12	Старший машиніст розфасувально-пакувальних машин	1	15 872,84			15 872,84
13	Машиніст розфасувально-пакувальних машин	2	15 656,10			31 312,20
14	Водій автотранспортних засобів	3	13 662,00			40 986,00
15	Водій автотранспортних засобів	8		648,00		114 048,00
16	Водій автотранспортних засобів (вантажний транспорт)	9			70,00	110 880,00
17	Прибиральник службових приміщень	1	8 754,72			8 754,72
18	Укладальник-пакувальник	1	11 120,04			11 120,04
Разом		36,0				564 732,44

Коефіцієнти оборотності економічних та фінансових ресурсів

ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Показник	Напрямок позитивних змін	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	>0, збільшення	1,046	1,593	2,106	0,597
Коефіцієнт оборотності основних фондів	> 0, збільшення	2,487	2,763	4,096	1,090
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	> 0, збільшення	1,890	3,780	4,364	1,925
Коефіцієнт оборотності запасів	> 0, збільшення	8,493	14,343	21,906	6,096
Коефіцієнт оборотності готової продукції	> 0, збільшення	52,669	0	0	0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	> 0, збільшення	2,569	5,879	6,574	2,168
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	> 0, збільшення	1,151	1,776	2,500	0,688
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	> 0, зменшення	15,694	16,665	14,229	5,038

Джерело: наведено автором на підставі фінансової звітності підприємства.

Періоди оборотності економічних
та фінансових ресурсів ТОВ «ВЕРСАЛЬ», 2019-2022 рр.

Показник	Напрямок позитивних змін	Роки			
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Період оборотності активів	> 0, зменшення	343,991	225,896	170,899	602,478
Період оборотності основних фондів	> 0, зменшення	144,725	130,259	87,883	330,114
Період оборотності оборотних активів	> 0, зменшення	190,464	95,236	82,481	186,992
Період оборотності запасів	> 0, зменшення	42,383	25,098	8,160	59,052
Період оборотності готової продукції	> 0, зменшення	6,835	0	0	0
Період оборотності дебіторської заборгованості	> 0, зменшення	140,088	61,225	54,756	165,997
Період оборотності власного капіталу	> 0, зменшення	312,718	202,590	143,951	522,891
Період обороту кредиторської заборгованості	> 0, збільшення	22,937	21,601	25,299	71,450

Примітка: якщо звітний період рік – 360 днів.

Джерело: наведено автором на підставі фінансової звітності підприємства.

Групування замовлень ТОВ «ВЕРСАЛЬ»

Види (типи) замовлень (тис. грн.)	Замовлення				Виручка від реалізації			
	кількість	%	зростаючий підсумок	%	тис. грн.	%	Зростаючий підсумок	%
До 5,0								
5,1-10,0								
10,1-30,0								
30,1-50,0								
50,1-100,0								
Понад 100,0								

Джерело: наведено автором [16, с. 264].