

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організація та планування зовнішньоторговельних операцій підприємства»

(на матеріалах ТОВ "Компанія Національний Ресурс ", м. Кременчук)

Студентки 2 курсу, 4мз групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності» _____

Щигарцової
Дарини
Іванівни

Науковий керівник
канд. екон. наук _____

Студінський
Володимир
Аркадійович

Грант освітньої програми
д-р екон.наук _____

Студінська
Галина
Яківна

Київ 2019

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КОМПАНІЯ НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕСУРС»	5
1.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»	5
1.2 Дослідження механізму організації та планування зовнішньоторговельних операцій підприємства	13
1.3 Оцінка ефективності зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс»	18
Висновки до розділу 1	24
Розділ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КОМПАНІЯ НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕСУРС»	25
2.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення організаційних засад здійснення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс»	25
2.2 Розробка комплексу заходів щодо підвищення якості планування зовнішньоторговельних операцій підприємства	33
2.3 Прогнозування фінансових результатів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» після реалізації запропонованих заходів	40
Висновки до розділу 2	48
Висновки та пропозиції	49
Список використаних джерел	52
Додатки	56

ВСТУП

Організація та планування, які є основними функціями менеджменту, є основою для якісного здійснення підприємством господарських операцій, у тому числі у зовнішньоторговельній сфері. Постійне вдосконалення цього процесу на підприємстві є обов'язковим для досягнення ним високих результатів у довгостроковій перспективі, таким чином вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств, а також формування інноваційних інструментів для його покращення має значну практичну та наукову цінність.

Практика організації та планування зовнішньоторговельних операцій була об'єктом дослідження таких вчених як Н.О. Вернюк, Л.В. Клименко, І. М. Новак, В. М. Гурін, В. О. Тімофєєв, А.Р. Дунська, Н.М. Лавренчук, О.О. Пшик-Ковальська, О.А. Єрмакова, Ю. Г. Козак, В.А. Студінський, О.А. Сущенко, Г.М. Дроздова, О. В. Баула, А.А. Мазаракі, А. В. Сачук, О. С. Михайлова, І. Ю. Карпова, О. О. Йосипенко, М. І. Балан, К. В. Положенцева та ін. Проте особливості здійснення цього процесу на підприємствах, які працюють на ринку паливних ресурсів, не достатньо висвітлені у наукових працях, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи організації та планування зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс». Досягненню цієї мети сприяло виконання таких **завдань**:

- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»;
- дослідити механізм організації та планування зовнішньоторговельних операцій підприємства;
- оцінити ефективність зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційних засад здійснення

зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс»;

- розробити комплекс заходів щодо підвищення якості планування зовнішньоторговельних операцій підприємства;
- розрахувати прогнози фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс» після реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес організації та планування зовнішньоторговельних операцій підприємства. **Предметом** дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти організації та планування зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс».

У процесі випускної кваліфікаційної роботи органічно поєднувались теоретичні та емпіричні наукові методи, а саме: аналіз, синтез, дедукція, індукція, абстрагування, системний аналіз. Інформаційною та статистичною базою є дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців, дані спеціальних досліджень та опитувань, а також нормативно-правові акти України і статистична звітність підприємства.

Практична значущість роботи. Пропозиції, надані у роботі, можуть використовуватися ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у практичній діяльності для вдосконалення процесу організації та планування зовнішньоторговельних операцій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів з висновками, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота містить 77 сторінок, 13 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 25 найменувань та 11 додатків.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Наукові дослідження за темою випускної кваліфікаційної роботи було опубліковано у науковій статті Щигарцова Д. Зовнішньоторговельні операції підприємства: сутність та методичні підходи до оцінки ефективності/ Щигарцова Д.// Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. ст. студ. /відп. ред. Т.М. Мельник. – Київ: Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч2.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КОМПАНІЯ НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕСУРС»

1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

ТОВ «Компанія Національний Ресурс» - вітчизняне підприємство, розміщене у Полтавській області, що спеціалізується на продажу паливних матеріалів. Підприємств здійснює операції через заправні станції, на яких можна також придбати мастила та інші товари для автомобілів.

З огляду на те, що конкуренція на ринку палива для автомобілів нині є досить інтенсивною, за останні 5 років доходи підприємства збільшилися усього на 3% - з 332210,9 тис. грн. до 340 624,84 тис. грн. (Додатки А, Б). Водночас необхідно відзначити, що у 2015 році відбулося зменшення чистого доходу на 18%, і навіть попри позитивну динаміку продажів у наступних роках досягти обсягів діяльності 2014 р. вдалося лише у 2018 р.

При зростання обсягів доходу на 3% збільшення собівартості відбулося на 19% - з 244923,19 тис. грн. до 291010,19 тис. грн. Як наслідок, за остання 5 років валовий прибуток підприємства знизився з 87287,71 тис. грн. до 49614,65 тис. грн., тобто на 43% (табл. 1.1).

Інші операційні доходи підприємства, на відміну від доходів від реалізації продукції, збільшилися за останні 5 років на 78% - до 60188,97 тис. грн., при цьому динаміка отримання таких надходжень була непостійною: зменшення відбувалося у 2016 та 2018 рр., зростання, відповідно у 2015 та 2017 рр.

Розглядаючи операційні витрати підприємства, відзначимо, що зменшенням на 32% характеризувалася динаміка витрат на збут: к 2018 рр. вони склали 4338,01 тис. грн. При цьому протягом 2017-2018 рр. відбувалося збільшення подібних видатків, у той час як у 2015-2016 рр. зменшилися на 15 та 29% відповідно.

Таблиця 1.1.

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Компанія Національний Ресурс»
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Відносне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	332210,90	272763,32	299794,82	306553,56	340624,84	0,82	1,10	1,02	1,11	1,03
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	244923,19	253512,99	250637,08	263339,02	291010,19	1,04	0,99	1,05	1,11	1,19
Валовий прибуток	87287,71	19250,33	49157,74	43214,54	49614,65	0,22	2,55	0,88	1,15	0,57
Інші операційні доходи	33826,45	54323,35	51254,33	74316,80	60188,97	1,61	0,94	1,45	0,81	1,78
Адміністративні витрати	8413,94	7727,72	11724,34	20093,45	22824,53	0,92	1,52	1,71	1,14	2,71
Витрати на збут	6346,66	5365,61	3832,82	3862,14	4338,01	0,85	0,71	1,01	1,12	0,68
Інші операційні витрати	39264,47	62992,47	53068,16	73497,82	61235,54	1,60	0,84	1,38	0,83	1,56
Фінансові результати від операційної діяльності	67089,09	-2512,11	31786,75	20077,93	21405,54	-0,04	-12,65	0,63	1,07	0,32
Інші доходи	379,32	131,04	1013,81	5460,44	4039,72	0,35	7,74	5,39	0,74	10,65
Інші витрати	360,35	134,49	14776,12	9431,20	7317,37	0,37	109,87	0,64	0,78	20,31
Фінансові результати до оподаткування	67108,05	-2515,56	18024,45	16107,17	18127,90	-0,04	-7,17	0,89	1,13	0,27
Витрати (дохід) з податку на прибуток	11072,83	0,00	3839,21	3128,01	3806,86	0,00	-	0,81	1,22	0,34
Чистий фінансовий результат	56035,22	-2515,56	14185,24	12979,16	14321,03	-0,04	-5,64	0,91	1,10	0,26

Джерело: складено на даних додатку А

Адміністративні та інші операційні витрати мали тенденцію до зростання: у 2018 р. вони склали 22824,53 тис. грн. та 61235,54 тис. грн., що у 2,71 та 1,56 рази більше за їх обсяг у 2014 р. відповідно.

З огляду на таку динаміку операційних витрат та доходів, прибуток від операційної діяльності за період 2014 – 2018 рр. зменшився з 67089,09 ТИС. грн. до 21405,54 тис. грн., тобто на 68%. Водночас у 2018 р. було зафіксовано збільшення показника на 7%, у той час як протягом попередніх періодів спостерігалось його істотне зменшення.

У результаті такої динаміки інших доходів і витрат фінансовий результат до оподаткування зменшився на 73% і склав у 2018 р. 18127,9 тис. грн. Загалом, за виключенням 2015 р. підприємство було прибутковим, хоча фінансові результати мали тенденцію до погіршення і чистий прибуток за 5 років скоротився з 56035,22 тис. грн. до 14321,03 тис. грн., тобто на 74%.

При цьому необхідно відзначити певне покращення фінансових результатів у 2018 р., що вказує на те, що за умови подальшої оптимізації витрат можна очікувати на стабілізацію ситуації.

За останні 5 років відбулося збільшення вартості майна ТОВ «Компанія Національний Ресурс» з 146835,29 тис. грн. до 197396,51 тис. грн. (Додаток В). При цьому у 2015-2016 рр. вартість майнових ресурсів мала тенденцію до незначного скорочення (на 2,6 та 1% відповідно), у той час як протягом останніх років відбувалося її збільшення на 19 та 16% відповідно (табл. 1.2).

Необоротні активи підприємства за останні 5 років зменшилися на 27%, причому зниження їх вартості носило системний характер. Основною складовою необоротних активів протягом досліджуваного періоду були основні засоби, вартість яких скоротилася з 35641,99 тис. грн. до 26638,29 тис. грн., тобто на більш ніж 25%. Необхідно також відзначити зменшення незавершених капітальних інвестицій з 35641,99 тис. грн. до 26638,39 тис. грн. Загалом, на кінець 2018 р. на необоротні активи припадало 13,81% усього майна підприємства, у той час як у 2014 р. цей показник складав 25,38% (Додаток Д).

Таблиця 1.2

**Динаміка вартості активів ТОВ «Компанія Національний Ресурс»
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Відносне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Нематеріальні активи	239,66	232,76	181,04	134,49	94,83	0,97	0,78	0,74	0,71	0,40
Незавершені капітальні інвестиції	1256,92	643,11	625,87	494,84	475,87	0,51	0,97	0,79	0,96	0,38
Основні засоби	35641,99	35014,40	31840,20	29043,60	26638,39	0,98	0,91	0,91	0,92	0,75
Інші фінансові інвестиції	60,35	60,35	60,35	60,35	60,35	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Інші необоротні активи	68,97	93,11	0,00	0,00	0,00	1,35	0,00	-	-	0,00
Усього необоротні активи	37267,88	36043,72	32707,46	29733,27	27269,44	0,97	0,91	0,91	0,92	0,73
Запас, в тому числі:	35300,61	33410,92	35812,69	42586,94	49823,27	0,95	1,07	1,19	1,17	1,41
виробничі запаси	28017,72	24536,63	25212,50	25414,23	35264,40	0,88	1,03	1,01	1,39	1,26
незавершене виробництво	5586,30	7070,81	7794,96	14450,25	11417,44	1,27	1,10	1,85	0,79	2,04
готова продукція	1644,86	1762,10	2765,56	2665,56	3101,78	1,07	1,57	0,96	1,16	1,89
товари	51,73	41,38	39,66	56,90	39,66	0,80	0,96	1,43	0,70	0,77
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	20846,91	14839,91	21336,57	40078,28	73477,13	0,71	1,44	1,88	1,83	3,52
Дебіторська заборгованість за рахунками за виданими авансами	34860,95	36178,21	10696,74	11108,81	24231,45	1,04	0,30	1,04	2,18	0,70
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	12062,28	16643,39	13826,10	13877,83	14636,46	1,38	0,83	1,00	1,05	1,21
Інша поточна дебіторська заборгованість	160,35	184,49	417,25	167,24	227,59	1,15	2,26	0,40	1,36	1,42
Гроші та їх еквіваленти	6251,83	5793,20	26681,49	32072,97	7715,65	0,93	4,61	1,20	0,24	1,23
Витрати майбутніх періодів	74,14	24,14	15,52	17,24	0,00	0,33	0,64	1,11	0,00	0,00
Інші оборотні активи	10,35	13,79	467,25	0,00	15,52	1,33	33,88	0,00	-	1,50
Усього оборотні активи	109567,41	107088,05	109253,61	139909,31	170127,07	0,98	1,02	1,28	1,22	1,55
Баланс	146835,29	143131,78	141961,07	169642,58	197396,51	0,97	0,99	1,19	1,16	1,34

Джерело: складено автором на основі додатку А

Основною складовою майна підприємства сьогодні є оборотні активи, на які припадає 86,19% їх вартості. При цьому найбільшою часткою у структурі майнових ресурсів характеризується дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги (37,22% на 31.12.2018 р.), обсяг якої за останні 5 років збільшився з 20846,91 тис. грн. до 73477,13 тис. грн.

За досліджуваний період відбулося збільшення на 41% обсягів запасів підприємства: з 35300,61 тис. грн. до 49823,27 тис. грн. Характерно, що зростання їх вартості відбувалося у період з 2016 по 2018 рр., тоді як у 2015 р. спостерігалось її зменшення. Важливу роль у формуванні активу ТОВ «Компанія Національний Ресурс» відігравала протягом останніх 5-ти років також дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами: її вартість на 31.12.2018 р. склала 24231,45 тис. грн., що дорівнює 12,28% майнових ресурсів. При цьому на кінець 2014 р. на них припадало 23,74%, а на 31.12.2017 р. – 6,55% - така динаміка згаданої статті балансу вказує на те, що умови оплати підприємством продукції є змінними. За останні 5 років відбулося збільшення вартості грошових коштів на рахунках підприємства з 6251,83 тис. грн. до 7715,65 тис. грн. Водночас у 2018 р. відбулося істотне зменшення обсягів грошових коштів підприємства, що справило негативний вплив на рівень ліквідності балансу.

Зростання обсягів майна ТОВ «Компанія Національний Ресурс» обумовило збільшення його капіталу, який представлений здебільшого власними коштами. Обсяг власного капіталу за 5 років збільшився з 99020,667 тис. грн. до 129153,95 тис. грн. (у 1,3 рази) (Додаток Е), а його частка зменшилася з 67,44% до 65,43%. Необхідно також відзначити, що основу власного капіталу підприємства нині складає зареєстрований капітал у обсязі 1 млн. грн.. Також позитивно на обсяг власних фінансових ресурсів вплинуло накопичення нерозподіленого прибутку замість непокритого збитку, який підприємство мало у 2014-2015 рр. (табл. 1.3).

Довгострокові зобов'язання ТОВ «Компанія Національний Ресурс», сформовані здебільшого за рахунок довгострокових кредитів банків, на кінець 2018 р. 34519,56 тис. грн., наразі забезпечують 17,38% капіталу. При цьому частка цього джерела фінансування зменшилася за досліджуваний період з 24,89%, при чому перерозподіл відбувся на користь поточних зобов'язань.

За останні 5 років частка поточних зобов'язань збільшилася з 7,67% до 17,08% (Додаток Ж). При цьому необхідно відзначити, що у 2015 р., який був досить

складним для підприємства, за рахунок отримання короткострокових кредитів, на поточні зобов'язання припадало 34,76%.

Таблиця 1.3

**Динаміка вартості пасивів ТОВ «Компанія Національний Ресурс»
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Відносне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Зареєстрований капітал	100000,00	100000,00	100000,00	100000,00	100000,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Додатковий капітал	15,52	15,52	15,52	15,52	15,52	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-994,84	-6922,53	6082,86	17091,67	29138,43	6,96	-0,88	2,81	1,70	-29,29
Усього власний капітал	99020,67	93092,98	106098,38	117107,19	129153,95	0,94	1,14	1,10	1,10	1,30
Відстрочені податкові зобов'язання	218,97	284,49	265,52	239,66	213,80	1,30	0,93	0,90	0,89	0,98
Довгострокові кредити банків	36335,11	0,00	0,00	39697,24	34305,76	0,00	-	-	0,86	0,94
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	36554,08	284,49	265,52	39936,90	34519,56	0,01	0,93	150,41	0,86	0,94
Короткострокові кредити банків	0,00	32217,80	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість товари, роботи, послуги	8441,52	16960,64	32688,49	12376,08	32414,35	2,01	1,93	0,38	2,62	3,84
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками з бюджетом	1203,47	63,79	44,83	44,83	912,08	0,05	0,70	1,00	20,35	0,76
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками за одержаними авансами	537,94	137,93	2606,94	3,45	10,35	0,26	18,90	0,00	3,00	0,02
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками з оплати праці	703,46	201,73	86,21	13,79	198,28	0,29	0,43	0,16	14,38	0,28
Інші поточні зобов'язання	374,14	172,42	170,69	160,35	187,93	0,46	0,99	0,94	1,17	0,50
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	11260,54	49754,31	35597,17	12598,49	33723,00	4,42	0,72	0,35	2,68	2,99
Баланс	146835,29	143131,78	141961,07	169642,58	197396,51	0,97	0,99	1,19	1,16	1,34

Джерело: складено автором на основі додатку А

Основним елементом поточних зобов'язань за виключенням 2015 р. була кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, вартість якої збільшилася за досліджуваний період з 8441,52 до 32414,35 тис. грн. Загалом, наразі структура

джерел фінансування є досить збалансованою з позиції ризиків, оскільки частка поточних зобов'язань є незначною.

На основі балансу ТОВ «Компанія Національний Ресурс» ми розрахували показники ліквідності та платоспроможності підприємства. Зважаючи на переважання у структурі майна оборотних активів та незначну частку поточних зобов'язань, коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності протягом усіх 5-ти років були високими. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також був вищим за 0,2, проте порівняно з іншими показниками не значно перевищував рекомендовані межі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр.

Показник	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Коефіцієнт покриття	9,72	2,15	3,07	11,10	5,04	-7,57	0,92	8,04	-6,06	-4,68	0,22	1,43	3,62	0,45	0,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,59	1,48	2,06	7,72	3,57	-5,11	0,58	5,66	-4,16	-3,02	0,22	1,39	3,75	0,46	0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56	0,12	0,75	2,55	0,23	-0,44	0,63	1,80	-2,32	-0,33	0,21	6,25	3,40	0,09	0,41
Коефіцієнт автономії	0,67	0,65	0,75	0,69	0,65	-0,02	0,10	-0,06	-0,04	-0,02	0,97	1,15	0,92	0,94	0,97
Коефіцієнт фінансування	0,48	0,54	0,34	0,45	0,53	0,05	-0,20	0,11	0,08	0,05	1,13	0,63	1,32	1,18	1,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,99	0,62	0,69	1,09	1,06	-0,38	0,08	0,39	-0,03	0,06	0,63	1,11	1,58	0,97	1,07

Джерело: розраховано автором за даними балансу ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

При цьому необхідно зазначити, що порівняно з 2014 р. усі показники ліквідності підприємства зменшилися: на 31.12.2018 р. коефіцієнт покриття склав 5,04 (на 31.12.2014 – 9,72); коефіцієнт швидкої ліквідності – 3,57 (на 31.12.2014 – 6,59); коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,23 (на 31.12.2014 – 0,56). Найбільше значення усіх перерахованих показників при цьому мало місце у 2017 р.

Зважаючи на переважання у структурі капіталу власних коштів, показники платоспроможності відповідно були високими. Зокрема, на 31.12.2018 р. коефіцієнт автономії склав 0,65, а коефіцієнт фінансування – 0,53. Це вказує на невисокий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за останні 5 років також збільшився з 0,99 до 1,06, що свідчить про відсутність у підприємства проблем у сфері фінансової стійкості.

За досліджуваний період відбулося погіршення показників ділової активності, що є логічним, зважаючи на невисокі темпи збільшення обсягів чистого доходу (Додаток И). Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зменшився з 1,88 до 1,86, при цьому у 2016-2017 рр. значення цього показника було 2, 1 та 1,97 відповідно. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також знизився з 4,02 до 3,83, матеріальних запасів – з 7,72 до 6,3. Водночас внаслідок скорочення їх обсягів відбулося зростання коефіцієнтів оборотності кредиторської заборгованості (з 9,02 до 14,82) та основних засобів (з 7,72 до 12,23). На наш погляд, така динаміка показників ділової активності вказує на те, що політика управління майновими ресурсами не відповідає поточним тенденціям розвитку підприємства і є необхідність перегляду практики здійснення розрахунків з покупцями у контексті зменшення дебіторської заборгованості.

Зважаючи на те, що у 2015 р. підприємство було збитковим, порівняно з цим періодом відбулося покращення показників рентабельності ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2018 р. водночас у 2017-2018 рр. мало місце зниження рентабельності (усі розраховані нами показники були нижчими за аналогічні індикатори 2016 р.), що ще раз окреслює основну проблему підприємства – зниження рівня прибутковості.

Загалом, здійснений аналіз вказує, що фінансовий стан підприємства є стабільним, а основною проблемою для ТОВ «Компанія Національний Ресурс» є тенденція до уповільнення темпів зростання обсягів отриманих доходів та зниження

рівня прибутковості. На вирішенні зазначених проблем має надалі базуватися господарська діяльність підприємства.

1.2. Дослідження механізму організації та планування зовнішньоторговельних операцій підприємства

Зважаючи на те, що на внутрішньому ринку ТОВ «Компанія Національний Ресурс» реалізує імпортований з-за кордону бензин, важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства відіграє організація та планування зовнішньоекономічних операцій.

На нинішньому етапі розвитку підприємства імпортне паливо є основним товаром, який реалізується підприємством. Водночас з огляду на посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій, які працюють у сфері забезпечення попиту на автомобільне паливу, обсяги імпорту підприємства за останні роки мали тенденцію до зменшення. Контрактна вартість імпорту бензину ТОВ «Компанія Національний Ресурс» за 5 років зменшилася з 11621,11 тис. дол. США до 5229,98 тис. дол. США, а фізичний обсяг імпорту скоротився з 18,88 до 10,89 тис. тонн (рис. 1.1).

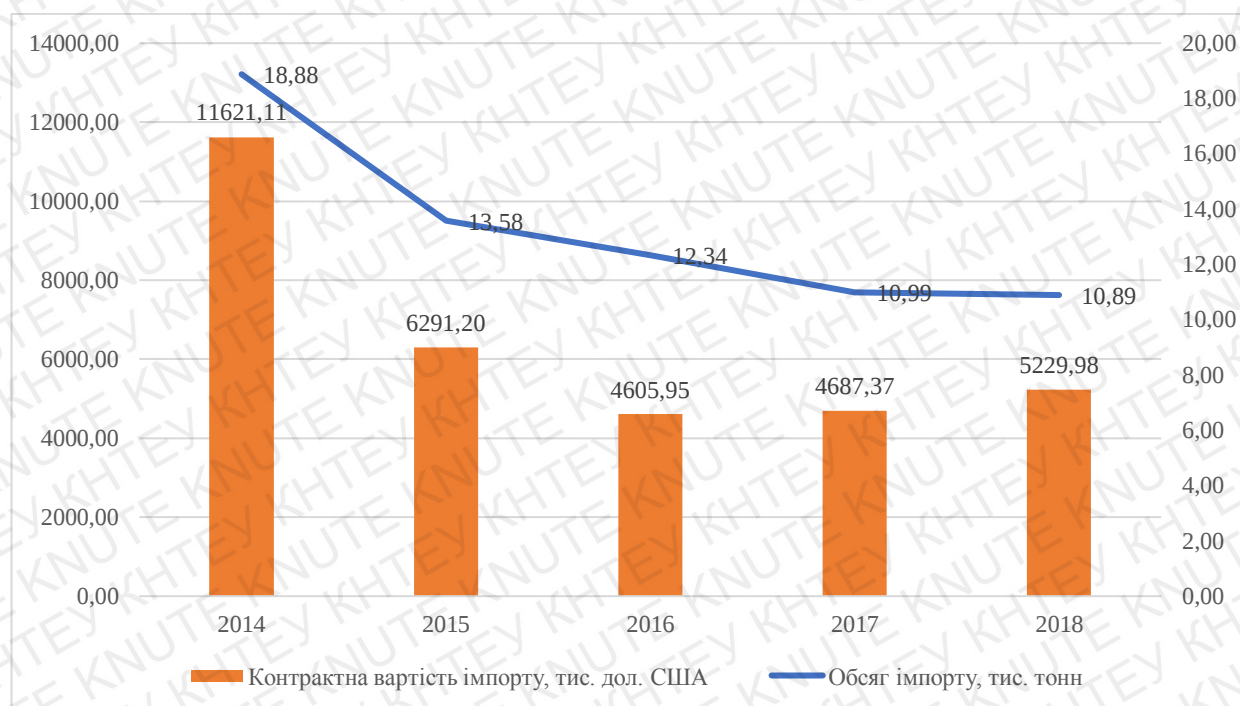


Рис. 1.1. Динаміка обсягів імпорту ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Необхідно відзначити, що наразі у сфері реалізації імпортного бензину формується 93,9% чистого доходу підприємства, при чому протягом усього досліджуваного періоду його питома вага була вищою за 92%.

Організацію та планування зовнішньоекономічних операцій на ТОВ «Компанія Національний Ресурс» здійснює менеджер з закупівель, обов'язки якого полягають у формуванні плану закупівель підприємства на рік, квартали, місяці, обґрунтування пропозицій стосовно зміни контрагентів, здійснення організаційних робіт при імпорті, робота з митними органами та сплата податків при імпорті (акцизний податок та ПДВ).

Імпортне мито для бензину з октановим числом більш як 92, але менш як 95 (код УКТ ЗЕД 2710124139) та з октановим числом 95 або більше, але менш як 98 (код УКТЗЕД 27101245) дорівнює нулю¹ [1].

Менеджер із закупівель підприємства також здійснюють розрахунки ефективності майбутніх операцій та оцінює рівень ризику кожної з них та зовнішньоекономічної діяльності підприємства в цілому. На основі здійсненого аналізу менеджер із закупівель розробляє стратегію підвищення ефективності імпортних операцій та надає її на розгляд керівництву ТОВ «Компанія Національний Ресурс».

Зважаючи на те, що на нинішньому етапі на підприємстві працює усього один менеджер із закупівель, до його функціональних обов'язків належить виключно робота у сфері імпорту. Питання стимулювання збуту та реалізації продукції на внутрішньому ринку є сферою відповідальності інших працівників, з якими менеджер із закупівель тісно взаємодію у своїй роботі. З огляду на те, що ТОВ «Компанія Національний Ресурс» реалізує також широкий асортимент продукції, яка закуповується на внутрішньому ринку (мастила, аксесуари для

автомобілів, снеки), на підприємстві також працює менеджер, відповідальний за закупівлі на внутрішньому ринку. У разі відсутності одного з двох працівників, що відповідають за закупівлю продукції для подальшої реалізації, його функції виконує другий працівник.

У процесі організації операцій з імпорту менеджер із закупівель ТОВ «Компанія Національний Ресурс» здійснює аналіз ринків, які наразі є ключовими експортерами бензину в Україну, складає лонг-ліст потенційних партнерів, здійснює порівняння умов, які пропонуються ними, з умовами існуючих угод підприємства, обирає ті варіанти, які найбільшою мірою відповідають потребам підприємства (формує так званий шорт-ліст потенційних партнерів), проводить з ними переговори (знайомиться з документами, які засвідчують якість продукції, уточнює умови операцій, обговорює можливість отримання додаткових знижок тощо). Також на етапі переговорів менеджер із закупівель уточнює, чи має потенційний партнер транспорт, яким може бути здійснена поставка (усі операції підприємство здійснює на умові СІР, тобто фактична відповідальність за здійснення поставки лягає на продавця).

Після обговорення усіх умов потенційних угод нові пропозиції виносяться на розгляд керівництва. Попри те, що протягом останніх років ТОВ «Компанія Національний Ресурс» на постійній основі співпрацював лише з декількома постачальниками бензину, які пропонують підприємству найбільш вигідні умови співпраці, практика проведення огляду ринку є постійною, зважаючи на те, що вона дозволяє підприємству реагувати на зміни умов ринку і дає підстави для перегляду умов договорів з уже існуючими контрагентами для підвищення ефективності імпортних операцій.

До функцій менеджера із закупівель належить також контроль за здійсненням оплати придбаної продукції. У той час як сама оплата здійснюється бухгалтерією підприємства, менеджер із закупівель контролює зазначений процес для забезпечення вчасного виконання ТОВ «Компанія Національний Ресурс» його

зобов'язань перед контрагентами. Загалом, функції менеджера із закупівель ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у сфері організації імпорту представлено на рис.

1.2.



Рис. 1.2. Функції менеджера із закупівель ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у сфері організації імпорту

Джерело: складено автором на основі інформації, отриманої на підприємстві

Як зазначалося, посадові обов'язки менеджера із закупівель ТОВ «Компанія Національний Ресурс» охоплюють також їх планування. Так, на основі аналізу попиту на пальне, а також показників діяльності протягом попередніх років на підприємстві здійснюється планування обсягів імпорту пального на наступний рік.

Зазвичай такий план на наступний рік формується у 4-му кварталі року. Саме цей документ є основою для здійснення підприємством імпортних операцій у наступному періоді.

Зважаючи на те, що попит на бензин в значній мірі залежить від стану економіки в цілому, і ціни, закладені у річний план можуть змінюватися, кожен квартал менеджер із закупівель здійснює також розробку квартального плану, який враховує фактор зміни попиту, цін, а також фактичну спроможність підприємства здійснити оплату за імпортоване паливо. Також на підприємстві формується щомісячний план поставок, який полегшує менеджеру із закупівель процес контролю за перебігом операцій.

Важливо зазначити, що плани, сформовані менеджерами із закупівель, розробляються з урахуванням загальних планів підприємства, водночас останні можуть бути скореговані за наявності у них планових показників, які не можуть бути досягнуті у сфері імпорту. Окрім цього, менеджер із закупівель може ініціювати перегляд плану діяльності підприємства у середині року за умови істотних змін у кон'юктурі зовнішніх ринків чи умовах договорів з постачальниками.

Важливо відзначити, що менеджер із закупівлі ТОВ «Компанія Національний Ресурс» здійснює постійний контроль за виконанням плану у сфері імпорту. Окрім цього, для спрощення процесу планування, менеджер зі збуту підприємства здійснює ведення та зберігання бази даних планово-економічної інформації, використання якої дозволяє комплексно оцінити результати імпортних операцій.

Процес планування на ТОВ «Компанія Національний Ресурс» реалізується із дотриманням таких принципів як застосування наукового підходу до обґрунтування планових показників, безперервності, гнучкості. Також до сильних сторін процесу планування імпортних операцій на підприємства належить достатньо високий рівень деталізації планів.

Водночас необхідно відзначити, що наразі у процесі планування незначна увага приділяється діяльності конкурентів підприємства, таким чином планові

показники попиту часто є завищеними. У результаті протягом останніх років на підприємстві спостерігається недовиконання планів імпорту з огляду на неможливість ТОВ «Компанія Національний Ресурс» реалізувати заплановані обсяги бензину. Так, протягом 2015-2016 рр. спостерігалось зниження коефіцієнта виконання плану, при чому у 2016 р. план імпорту було не виконано аж на 18%. У 2017-2018 рр. відбулося істотне зростання згаданого коефіцієнта, при чому у 2018 р. він склав 0,99, що свідчить про підвищення ефективності функції планування на підприємстві (рис. 1.3).

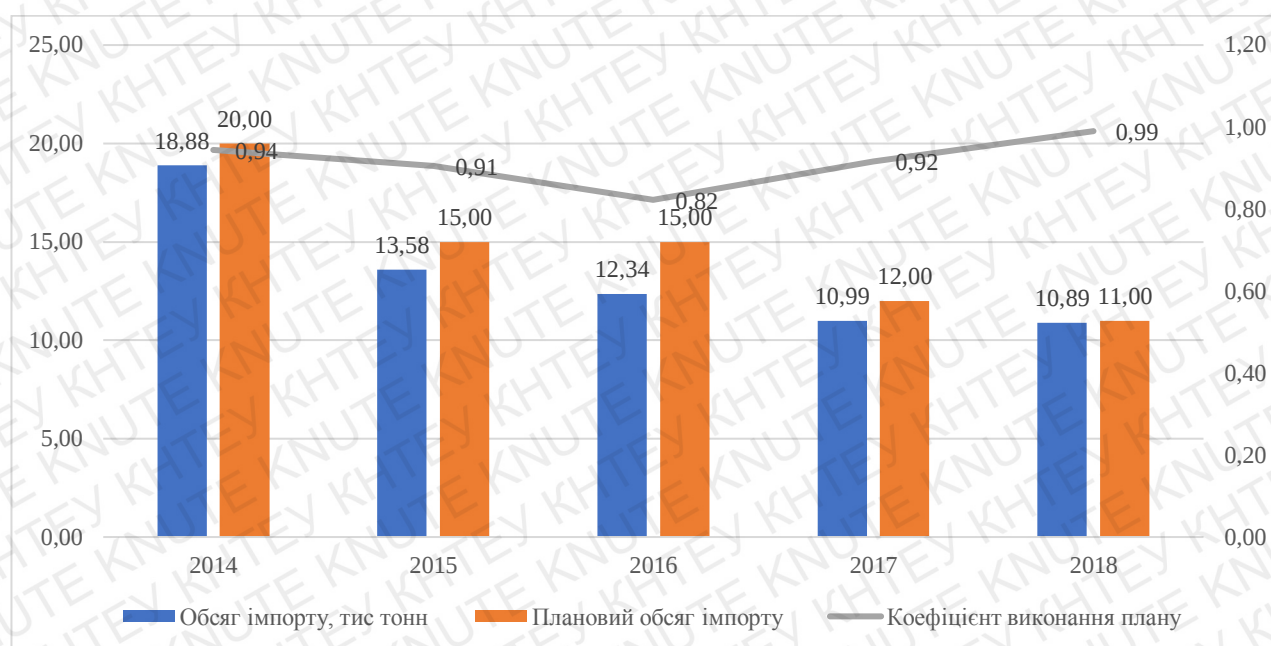


Рис. 1.3. Динаміка коефіцієнта виконання плану у сфері імпорту ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Загалом, на наш погляд, наразі система планування ТОВ «Компанія Національний Ресурс» потребує удосконалення: доцільним є розширення факторів, які беруться до уваги у процесі обчислення планових показників, а також автоматизація процесу здійснення розрахунків.

1.3. Оцінка ефективності зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Як зазначалося у попередньому параграфі, протягом останніх років відбулося зменшення обсягів імпорту підприємства, що пов'язано, у першу чергу, зі зменшенням попиту серед місцевих споживачів внаслідок посилення конкуренції з боку великих корпорацій. Одним з недоліків діяльності ТОВ «Компанія Національний Ресурс», що негативно впливає на ефективність імпортних операцій та на успішність діяльності в цілому, є незначна маркетингова активність підприємства, внаслідок чого відбувається поступова переорієнтація клієнтів на купівлю пального на АЗС, рівень довіри до якості бензину на якій є вищим через пізнаваність бренду, і де, окрім іншого, існують різноманітні акції для постійних клієнтів.

Нині увесь бензин, який імпортує підприємство, постачається з Білорусії. При цьому, як зазначалося, протягом останніх років ТОВ «Компанія Національний Ресурс» жодного разу не змінювало контрагентів, оскільки умови існуючого договору є оптимальними для сторін.

Зважаючи на те, що обсяги діяльності підприємства є невеликими порівняно з іншими компаніями, які працюють на цьому ринку, наразі у структурі імпорту є лише дві товарні групи: бензин А-95 та А-92. При цьому обсяги імпорту бензину А-92 протягом останніх років мали тенденцію до зростання, хоча його контрактна вартість, з огляду на непостійну динаміку цін, то зменшувалася, то зростала протягом останніх 5-ти років (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

**Динаміка обсягів імпорту бензину А-92 та А-95 ТОВ «Компанія
Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Обсяг імпорту А95, тис. тонн	15,46	9,62	8,31	7,36	7,66	-5,84	-1,31	-0,95	0,30	-7,80	0,62	0,86	0,89	1,04	0,50
Обсяг імпорту А92, тис. тонн	3,42	3,96	4,03	3,64	3,23	0,54	0,07	-0,39	-0,41	-0,19	1,16	1,02	0,90	0,89	0,94

Контрактна вартість А95, тис. дол. США	9948,6	4659,4	3242,1	3278,4	3845,7	-5289,2	-1417,3	36,3	567,4	-6102,9	0,47	0,70	1,01	1,17	0,39
Контрактна вартість А92, тис. дол. США	1672,5	1631,8	1363,9	1409,0	1384,2	-40,7	-268,0	45,1	-24,8	-288,3	0,98	0,84	1,03	0,98	0,83

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Загалом, розглядаючи товарну структуру імпорту за фізичними обсягами придбаної продукції, зауважимо, що за 5 років відбулося істотне скорочення частки бензину А95 (з 81,89% до 70,34%) при відповідному збільшенні питомої ваги бензину А92.

Аналогічна тенденція спостерігалася і у структурі імпорту за контрактною вартістю, при чому тут зміна була навіть більш відчутною (скорочення частки бензину А95 склало 12,08%) (рис. 1.4).

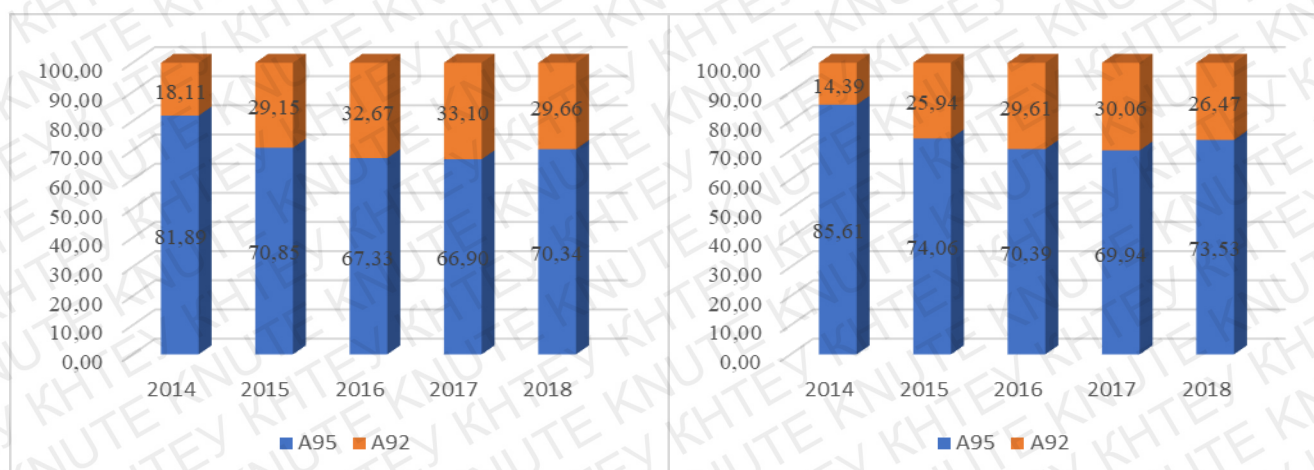


Рис. 1.4. Товарна структура імпорту ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014-2018 рр. за фізичними обсягами та контрактною вартістю поставок

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Імпортні операції ТОВ «Компанія Національний Ресурс» є ефективними, водночас не можна не відмітити, що рівень ефективності не мав протягом останніх років чіткої тенденції зміни. Так, у 2015 році спостерігалася істотне зменшення коефіцієнта ефективності імпорту з 1,3 до 1,06, пов'язане, в першу чергу, зі значним падінням національної валюти, що обумовило зростання витрат імпортера. При цьому необхідно відзначити, що динаміка валютного курсу вплинула на рівень ефективності

імпорту також через акцизний податок, ставка якого встановлена в євро та складає 213,5 €/тонн.

У 2016 – 2017 рр. відбувалося поступове збільшення коефіцієнта ефективності імпорту ТОВ «Компанія Національний Ресурс», при цьому рівня 2014 року підприємство все ще не досягло. У 2018 р. збільшення коефіцієнта ефективності припинилося і він утримувався на рівня 1,23, що відповідає його значенню у 2017 р. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Динаміка показників ефективності імпорту ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Вартість імпортованого бензину, тис. дол США	11621,1	6291,2	4606,0	4687,4	5230,0	-5329,9	-1685,3	81,4	542,6	0,54	0,73	1,02	1,12
Валютний курс, грн/дол США	11,9	21,8	25,6	26,6	27,2	10,0	3,7	1,1	0,6	1,84	1,17	1,04	1,02
Вартість імпортованого бензину, тис. грн	138136,7	137429,4	117688,1	124668,0	142258,0	-707,3	-19741,3	6980,0	17590,0	0,99	0,86	1,06	1,14
Акцизний податок, тис. грн.	63341,8	70263,8	74517,9	70427,7	74734,5	6922,0	4254,1	-4090,1	4306,7	1,11	1,06	0,95	1,06
Податок на додану вартість	40295,7	41538,6	38441,2	39019,2	43398,5	1242,9	-3097,5	578,0	4379,3	1,03	0,93	1,02	1,11
Повна собівартість імпортованого бензину, тис. грн.	241774,2	249231,8	230647,1	234114,9	260391,0	7457,6	-18584,7	3467,8	26276,0	1,03	0,93	1,02	1,11
Чистий дохід від реалізації імпортного бензину, тис. грн.	313939,3	263107,5	278070,2	288817,8	319846,7	-50831,8	14962,7	10747,6	31029,0	0,84	1,06	1,04	1,11
Ефект імпорту, тис. грн.	72165,1	13875,7	47423,1	54702,8	59455,8	-58289,4	33547,4	7279,8	4752,9	0,19	3,42	1,15	1,09
Коефіцієнт ефективності імпортих операцій	1,30	1,06	1,21	1,23	1,23	-0,24	0,15	0,02	0,00	0,82	1,14	1,02	1,00

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Необхідно відзначити, що в цілому рівень ефективності імпорту бензину досліджуваним підприємством є прийнятним, проте доцільним є проведення більш ґрунтовних розрахунків цін на бензин на внутрішньому ринку для збалансування

потреб конкурентної політики і забезпечення високої ефективності імпортової діяльності.

У процесі дослідження ефективності імпортих операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс» необхідно взяти до уваги, що рівень ефективності закупівлі за кордоном різного бензину є неоднаковим. На це в значній мірі впливає динаміка цін на нього на зовнішньому ринку, а також попит в Україні.

Здійснені розрахунки засвідчили, що імпорт бензину А-95 був менш ефективним порівняно з закупівлею бензину А-92, хоча тенденції зміни показника були однаковими для обох товарних груп. Так, у 2014 році коефіцієнт ефективності імпорту бензину склав 1,27, після чого відбулося його скорочення до 1,02 (критично низьке значення для підприємства). Протягом останніх років ситуація стабілізувалася, проте рівень результативності операцій все ще є низьким порівняно з 2014 р. (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

Динаміка показників ефективності імпорту бензину А-95 ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Вартість імпортованого бензину, тис. дол США	9948,6	4659,4	3242,1	3278,4	3845,7	-5289,2	-1417,3	36,3	567,4	0,47	0,70	1,01	1,17
Валютний курс, грн/дол США	11,9	21,8	25,6	26,6	27,2	10,0	3,7	1,1	0,6	1,84	1,17	1,04	1,02
Вартість імпортованого бензину, тис. грн	118256,2	101782,7	82839,6	87193,6	104606,2	-16473,5	-18943,1	4354,0	17412,6	0,86	0,81	1,05	1,20
Акцизний податок, тис. грн.	51871,6	49779,5	50175,4	47119,2	52568,6	-2092,1	395,9	-3056,2	5449,4	0,96	1,01	0,94	1,12
Податок на додану вартість	34025,6	30312,4	26603,0	26862,6	31434,9	-3713,1	-3709,4	259,5	4572,4	0,89	0,88	1,01	1,17
Повна собівартість імпортованого бензину, тис. грн.	204153,4	181874,7	159618,0	161175,3	188609,7	-22278,7	-22256,7	1557,3	27434,3	0,89	0,88	1,01	1,17
Чистий дохід від реалізації імпортного бензину, тис. грн.	259744,3	186083,2	189133,0	193160,7	226408,9	-73661,1	3049,7	4027,7	33248,2	0,72	1,02	1,02	1,17
Ефект імпорту, тис. грн.	55591,0	4208,6	29515,0	31985,4	37799,3	-51382,4	25306,4	2470,4	5813,9	0,08	7,01	1,08	1,18
Коефіцієнт ефективності імпортих операцій	1,27	1,02	1,18	1,20	1,20	-0,25	0,16	0,02	0,00	0,80	1,16	1,02	1,00

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

З огляду на те, що ціни на бензин А-92 протягом останніх 5-ти років мали тенденцію до зменшення, рівень ефективності його імпорту був досить високим, хоча вплив валютного курсу на ефективність операцій у 2015 році також був відчутним: у той час як у 2014 р. коефіцієнт ефективності дорівнював 1,44, у наступному році він зменшився до 1,14. У 2016-2017 рр. була зафіксовано зростання коефіцієнта ефективності імпорту до 1,256 та 1,31 відповідно, проте у 2018 році відбулося незначне погіршення результатів операцій з закупівлі за кордоном бензину А-92, обумовлене зростання його ціни на зовнішньому ринку (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

**Динаміка показників ефективності імпорту бензину А-92 ТОВ «Компанія
Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Вартість імпортованого бензину, тис. дол США	1672,5	1631,82	1363,86	1408,99	1384,23	-40,7	-268,0	45,1	-24,8	0,98	0,84	1,03	0,98
Валютний курс, грн/дол США	11,89	21,84	25,55	26,6	27,2	10,0	3,7	1,1	0,6	1,84	1,17	1,04	1,02
Вартість імпортованого бензину, тис. грн	19880,5	35646,68	34848,44	37474,44	37651,84	15766,2	-798,2	2626,0	177,4	1,79	0,98	1,08	1,00
Акцизний податок, тис. грн.	11470,19	20484,29	24342,49	23308,55	22165,9	9014,1	3858,2	-1033,9	-1142,7	1,79	1,19	0,96	0,95
Податок на додану вартість	6270,14	11226,19	11838,19	12156,6	11963,55	4956,1	612,0	318,4	-193,1	1,79	1,05	1,03	0,98
Повна собівартість імпортованого бензину, тис. грн.	37620,83	67357,16	71029,12	72939,59	71781,29	29736,3	3672,0	1910,5	-1158,3	1,79	1,05	1,03	0,98
Чистий дохід від реалізації імпортного бензину, тис. грн.	54194,96	77024,26	88937,22	95657,03	93437,8	22829,3	11913,0	6719,8	-2219,2	1,42	1,15	1,08	0,98
Ефект імпорту, тис. грн.	16574,13	9667,1	17908,1	22717,44	21656,5	-6907,0	8241,0	4809,3	-1060,9	0,58	1,85	1,27	0,95
Коефіцієнт ефективності імпорних операцій	1,44	1,14	1,25	1,31	1,3	-0,30	0,11	0,06	-0,01	0,79	1,10	1,05	0,99

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Подібна ситуація свідчить про невідповідність цінової політики підприємства меті підвищення ефективності, що вказує на доцільність її удосконалення для покращення фінансових результатів ТОВ «Компанія Національний Ресурс».

Загалом, проведене дослідження вказує на те, що попри непостійну динаміку показників ефективності, імпорتنі операції ТОВ «Компанія Національний Ресурс» протягом усього досліджуваного періоду були для підприємства вигідними. Водночас на підприємстві існують резерви для вдосконалення процесу організації та планування зовнішньоторговельних операцій, реалізація яких дозволить покращити його фінансові результати.

Висновки до розділу 1

ТОВ «Компанія Національний Ресурс» - розміщене у Полтавській області підприємство, що спеціалізується на імпорті з Білорусії бензину та його продажу на місцевому ринку. З огляду на значну конкуренцію з боку великих міжнародних компаній, протягом останніх років відбулося зменшення обсягів діяльності підприємства, проте, зважаючи на ріст цін на пальне, чистий дохід підприємства мав тенденцію до повільного збільшення (за останні 5 років доходи підприємства збільшилися усього на 3% - з 332210,9 тис. грн. до 3406 24,84 тис. грн).

Фінансовий стан підприємства є стабільним, з огляду на переважання у структурі капіталу власних ресурсів та значні обсяги оборотних активів. Водночас проблемою підприємства є низький рівень прибутковості (коефіцієнт рентабельності діяльності у 2018 р. склав 0,06) та непостійна динаміка показників рентабельності. Важливе значення для підприємства має імпорт, оскільки саме продаж імпортованого бензину є основною статтею доходів ТОВ «Компанія Національний Ресурс». Імпорт підприємство здійснює на умові СІР, при цьому менеджер із закупівель несе відповідальність за сплату податків при імпорті. Нині ТОВ «Компанія Національний Ресурс» здійснює імпорт виключно з Білорусії, закуповуючи бензин А-95 та А-92. Процес організації та планування зовнішньоторговельних операцій є досить ефективним, проте можна виділити резерви його вдосконалення: автоматизація розрахунків та збільшення кількості факторів, які беруться до уваги при здійсненні планування.

Наразі імпорт підприємства є ефективним, проте найвищий рівень ефективності ТОВ «Компанія Національний Ресурс» мало у 2014 р., і навіть попри покращення результатів операцій у 2016 – 2018 рр. попередніх результатів все ще досягти не вдалося (у 2015 році спостерігалось істотне зменшення коефіцієнта ефективності імпорту з 1,3 до 1,06, у 2017 рр. відбувалося поступове збільшення коефіцієнта ефективності імпорту до 1,23. Окрім цього необхідно відмітити, що сьогодні для ТОВ «Компанія Національний Ресурс» імпорту бензину А-92 є більш вигідним порівняно з бензином А-95, хоча з огляду на порівняно невисокий попит на нього, значного впливу на загальні показники ефективності ці операції не мають.

РОЗДІЛ 2.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КОМПАНІЯ НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕСУРС»

2.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення організаційних засад здійснення зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Важливого значення для ефективної роботи ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у майбутньому відіграє вдосконалення процесу організації зовнішньоторговельних операцій, оскільки від того, на скільки оперативно та якісно здійснюватимуться процедури, необхідні для поставки бензину в Україну, буде залежати спроможність підприємства функціонувати на ринку.

Аналіз, здійснений у другому розділі, засвідчив, що на сьогодні, зважаючи на концентрацію функції організації імпорту у одного менеджера із закупівель, на підприємстві існує ряд проблем саме організаційного характеру, які знижують ефективність зовнішньоторговельних операцій.

Однією з проблем, яка була нами ідентифікована, є низький рівень залучення менеджера ЗЕД у процеси, пов'язані зі здійсненням імпорту (ціноутворення на внутрішньому ринку; формування асортименту імпортової продукції). Попри те, що ці функції на підприємстві наразі виконують кваліфіковані фахівці, менеджер з закупівель, на наш погляд, повинен бути залучений до цього процесу, оскільки, безпосередньо взаємодіючи з зарубіжними контрагентами, уже на етапі проведення переговорів з ними він має розуміти, яким чином умови майбутньої угоди вплинуть на фінансові результати підприємства.

На наш погляд, підхід до організації імпортних операцій на підприємстві має бути змінено: відповідальний за цю сферу працівник повинен брати участь у

реалізації тих функцій підприємства, які безпосередньо впливають на результат його роботи. Імпорт має розглядатися не як відокремлений елемент господарської діяльності, а як одна з ланок операційного процесу ТОВ «Компанія Національний Ресурс». Лише за умови залученості менеджера з закупівель у процеси прийняття рішень щодо подальшого збуту імпортованого бензину у процесі укладання угод він чітко усвідомлюватиме, які її параметри доцільно змінити для забезпечення максимальної ефективності.

Ще одним проблемним аспектом організації імпорту ТОВ «Компанія Національний Ресурс» є відсутність якісної системи контролю за здійсненням імпорتنих операцій (неврахування низки факторів, які впливають на ефективність імпорتنих операцій, при здійсненні оцінки показників їх ефективності). Як зазначалося раніше, розрахунок показників ефективності імпорту менеджер із закупівель здійснює, проте результатом такого аналізу є лише цифри, у той час як фактори, які ведуть до такої їх динаміки, зазвичай ним не аналізуються.

Однією з причин цього є те, що менеджер із закупівель немає повної інформації про систему збуту бензину в Україні, і, відповідно, не може формувати адекватну математичну модель. З іншого боку, провести такі розрахунки без використання комп'ютерних програм, які спроможні оцінювати взаємозв'язки між різноманітними кількісними та якісними показниками, неможливо. Таким чином, заходами, які мають бути реалізовані для вирішення існуючої проблеми у сфері організації зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс» належить розширення функціоналу менеджера з закупівель, про яке йшлося вище, а також придбання спеціалізованого товарного продукту для здійснення розрахунків показників ефективності імпорту.

До проблем організаційного характеру належить також використання ТОВ «Компанія Національний Ресурс» послуг митного брокера для забезпечення сплати податків при імпорті – зважаючи на те, що менеджер із закупівлі підприємства не має необхідних документів та навиків роботи з фіскальними органами, підприємству доводиться збільшувати витрати та залучати до цього

процесу сторонню особу.

Аналіз, проведений нами, свідчить, що витрати на залучення митного брокера є нижчими порівняно з витратами на оплату праці менеджера із закупівлі, проте є достатньо високими. З іншого боку, спектр обов'язків, покладених на менеджера з закупівель, є достатньо широким, і за умови реалізації наданих нами пропозицій буде розширюватися. Зважаючи на це, вважаємо, що введення додаткової штатної одиниці менеджера із закупівель, основним обов'язком якого буде робота з митницею, є доцільним для ТОВ «Компанія Національний Ресурс».

Поряд з розглянутими вище факторами, зазначимо, що на ТОВ «Компанія Національний Ресурс» наразі існує ризик порушення безперервності процесу організації імпорتنих операцій, оскільки цю функцію виконує лише один працівник. За умови розширення штату цей ризик буде мінімізовано, у той час як функції щодо організації та планування операцій будуть здійснюватися підприємством більш якісно.

Прийом на роботу нового працівника не має здійснюватися негайно – зважаючи на те, що система функціонує і у нинішніх умовах, керівництву доцільно сконцентрувати зусилля на тому, щоб знайти фахівця, який відповідає їх вимогам, на ту заробітну плату, яку підприємство зможе йому запропонувати. Цей процес може тривати досить тривалий період часу, за який керівництву та особі, яка наразі здійснює організацію імпорتنих операцій, необхідно визначити, які саме функції у перспективі будуть покладені на нового співробітника. На наш погляд, розширення штату дозволить посилити зовнішньоторговельну ланку підприємства, що позитивно позначиться на його фінансових результатах.

Залучення до процесу організації зовнішньоторговельних операцій нового учасника дозволить також знизити для підприємства ризики втрати знань про відповідний процес за умови звільнення працівника.

У процесі організації зовнішньоторговельних операцій необхідно брати до уваги, що кінцевою метою підприємства має бути підвищення якості послуг для клієнта. Водночас для самого підприємства важливим є досягнення у процесі

вдосконалення процесу організації зовнішньоторговельних операцій функціональних цілей (зниження часу виконання окремих процедур, зниження долі помилок), соціальних цілей (підвищення кваліфікації персоналу, підвищення ефективності взаємодії між підрозділами); фінансових цілей (зниження витрат та збільшення прибутковості).

Ще однією проблемою організаційного характеру є зберігання більшості документів, пов'язаних з імпорнтними операціями підприємства, у паперовому вигляді. З одного боку, така система дозволяє кожній зацікавленій особі отримати інформацію, необхідну для виконання того чи іншого завдання за відсутності менеджера з закупівлі, з іншого – пошук у такій системі є досить складним, витрати на друк документів постійно збільшуються, а документи, які зберігаються у паперовому вигляді, можуть бути пошкоджені та зіпсовані.

З огляду на те, що частина документів наявна на підприємстві лише у паперовому вигляді, повністю відмовитися від цього варіанту зберігання архіву не можна. Водночас ті документи, які готуються в електронному вигляді, доцільно зберігати у віртуальному архіві зі зручною системою навігації, доступ до якого матимуть усі уповноважені працівники підприємства.

Використання електронних архівів наразі набуває значного поширення, тому в Інтернеті можна знайти велику кількість різноманітних ресурсів (ABBYY, ERA, OPA), які пропонують створити їх з невисокими витратами. Відповідальній за діловодство особі необхідно оцінити пропозиції, наявні на ринку, та обрати серед них ті, які є найбільш цікавими.

Наповнювати електронний архів можна поступово: почати додавати туди нові документи, які підприємство створює в електронному вигляді, згодом – запровадити практику сканування документів; на третьому етапі – відцифрувати та завантажити у систему старі документи. Новий підхід до зберігання документів дозволить зменшити ризики прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (оскільки для кожної операції можна буде легко прослідкувати передісторію), а також скоротить витрати часу на пошук інформації.

Таким чином, наразі основні проблеми у сфері організації пов'язані з тим, як побудовано відповідний процес на підприємстві (надмірне навантаження на одного працівника, наявність надлишкових операцій, неоптимальна послідовність процесу, велика кількість документів). До недоліків також можна віднести проблеми, пов'язані з автоматизацією (низька потужність систем, надлишкове зберігання даних). Таким чином, до ключових заходів, які повинні бути реалізовані на підприємстві, належать:

- створення нової штатної одиниці, в обов'язки якої буде входити робота з митницею, а також виконання завдань, у сфері аналізу зовнішнього середовища здійснення зовнішньоторговельних операцій підприємства;
- формування онлайн-архіву, у якому будуть зберігатися електронні копії документів у сфері зовнішньоторговельних операцій;
- підвищення рівня залучення менеджера із закупівель до процесів, сумісних з організацією зовнішньоторговельних операцій, зокрема ціноутворення на імпорту продукцію; системи стимулювання її збуту;
- вдосконалення підходу до оцінки ефективності імпортних операцій, зокрема – збільшення ролі зовнішніх чинників у процесі оцінки та врахування якісних індикаторів.

Реалізація на ТОВ «Компанія Національний Ресурс» зазначених заходів дозволить досягти усіх цілей (функціональних, соціальних та фінансових), які були визначені нами у якості пріоритетних. Це вказує на доцільність дотримання підприємством сформованої нами лінії поведінки, оскільки, з огляду на специфіку його діяльності, підвищення показників ефективності імпорту є основою для забезпечення високих результатів господарської діяльності у цілому (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Матриця відповідності запропонованих заходів удосконалення організації зовнішньоторговельних операцій цілям ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Захід з удосконалення	Цілі підприємства		
	Функціональні	Соціальні	Фінансові

Залучення нового співробітника	Зменшення кількості помилок внаслідок зниження рівня завантаження працівників		Зменшення витрат на оплату праці митних брокерів
Формування онлайн-архіву	Зменшення витрат часу на пошук необхідної інформації чи документу	Підвищення ефективності взаємодії між підрозділами внаслідок спрощення доступу до інформації	
Підвищення рівня залученості менеджера із закупівель до суміжних процесів	Зменшення кількості необґрунтованих управлінських рішень	Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок отримання навиків у суміжних сферах	
Удосконалення методики оцінки ефективності	Підвищення якості рішень у сфері зовнішньоторговельної діяльності		Поступове зростання прибутків шляхом мінімізації впливу факторів, що негативно впливають на показники ефективності

Джерело: складено автором

Важливим елементом процесу вдосконалення організації зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Компанія Національний Ресурс» є усвідомлення того, що окреслені заходи повинні реалізуватися поступово. Водночас деякі з них можуть здійснюватися паралельно, деякі – лише після попереднього етапу. Для візуалізації процесу впровадження вдосконалень нами було сформований календарний план, використання якого дозволить забезпечити максимальну синхронізацію завдань у часі. При цьому для кожного із заходів, які були визначені нами попередньо, було сформовано низку завдань, які сприятимуть їх виконанню (рис. 2.1).

Захід	I квартал 2020 р.	II квартал 2020 р.	III квартал 2020 р.	IV квартал 2020 р.
Залучення нового співробітника	01.01 – 09.06			
Формування картки вимог до претендента (посадової інструкції)	до 31.01			
Розміщення об'яви на Інтернет-ресурсах	31.01 – 10.02	10.06 – 12.06		
Проведення співбесід	10.02 – 02.03	15.06 – 30.06		
Проходження претендентом випробувального терміну	09.03 – 09.06 Якщо кандидат не пройшов — випробувальний термін		01.07 – 30.09	

Формування онлайн-архіву	01.01 – 30.09		
Пошук інформації про характеристики та вартість використання онлайн архівів	до 31.01		
Надання інформації на розгляд керівництву	31.01 – 14.02		
Вибір та придбання ліцензії на користування онлайн-архівом	14.02 – 28.02		
Запуск пілотного проекту	02.03 – 30.06		
Оцифровка документів та розміщення в онлайн-архіві			до 30.09
Підвищення рівня залучення менеджера зі збуту у суміжні процеси	до 31.01		
Внесення змін у посадову інструкцію	до 31.01		
Удосконалення методики оцінки ефективності імпорту	9.03 – 31.07		
Збір інформації про фактори зовнішнього середовища	Починаючи з 9.03		
Формування математичних моделей		11.05 – 31.07	

Рис. 2.1. Календарний план впровадження організаційних вдосконалень у сфері зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Джерело: складено автором для узагальнення наданих пропозицій

Як видно з представленого рисунку, основна частина заходів буде реалізована на досліджуваному підприємстві у першому півріччі 2020 року, таким чином, вплив наданих рекомендацій на діяльність підприємства має бути відчутний уже у кінці року.

Нами було також розраховано витрати, які необхідно буде понести ТОВ «Компанія Національний Ресурс» для забезпечення реалізації наданих рекомендацій. Так, зокрема, залучення нового працівника вимагатиме зростання фонду оплати праці на 168 тис. грн. (зважаючи на місце розміщення підприємства, заробітна плата рівня 14 тис. на місяць буде для нього на перший рік оптимальною). Окрім цього, підприємству необхідно буде сплачувати відрахування від ФОП у обсязі 22% (36,96). Формування онлайн архіву вимагатиме, як йшлося вище, витрат у обсязі 1000 дол. США, тобто за поточним курсом – 25 тис. грн.

Удосконалення методики оцінки ефективності імпорту та перерозподіл функціональних задач працівників не вимагатиме додаткових витрат, оскільки ці

завдання пов'язані не зі зміною вимог до діяльності співробітників підприємства чи розширенням сфери відповідальності, а зі зміною підходів до організації тієї роботи, яка уже ними виконується. Водночас, за бажання, керівництво може виплатити одноразові премії тим працівникам, які будуть залучені у процес перегляду посадових інструкцій і вдосконалення системи оцінки імпорту та надаватимуть власні обґрунтовані та стратегічно важливі пропозиції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Планові витрати на реалізацію пропозицій з удосконалення
організаційних засад здійснення зовнішньоторговельних операцій ТОВ
«Компанія Національний Ресурс»**

Захід	Обсяг витрат	Обґрунтування
Залучення нового працівника	153,72 тис. грн.	Заробітна плата нового працівника 14 тис. грн./місяць (9 місяців) + єдиний соціальний внесок на рівні 22% (за зростанням на 15% на рік)
Формування онлайн архіву	25 тис. грн.	Вартість онлайн архіву з мультидоступом для користування працівниками підприємства. Налаштування не вимагатиме додаткових витрат (абонплата на рік)
Заохочення працівників, залучених у внутрішню трансформацію	50 тис. грн.	Бюджет на нерегулярні виплати найбільш активним або тим працівникам, обсяг роботи яких на період впровадження трансформацій, істотно збільшився

Джерело: складено автором

Водночас, зважаючи на те, що запропоновані нами заходи мають організаційний характер, ефект від їх впровадження скоріше за все носитиме стратегічний характер. Втім, попри це, вважаємо, що впровадження наших пропозицій дозволить підприємству істотно покращити якість роботи, а також сприятиме поступовому нарощуванню обсягів діяльності внаслідок прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення якості планування
зовнішньоторговельних операцій підприємства**

Поряд із заходами, які мають бути реалізовані у сфері вдосконалення процесу організації зовнішньоторговельних операцій підприємства, ряд нововведень доцільно також впровадити у планування імпорту.

Мова йде у першу чергу про автоматизацію цього процесу: те, що розрахунки на підприємстві здійснюються сьогодні без використання спеціалізованих програм, призводить до виникнення затримок при формуванні планів, виникнення помилок, неузгодженості планів за різними напрямками діяльності підприємства. Така ситуація знижує ефективність діяльності підприємства, оскільки ресурси використовуються нерационально.

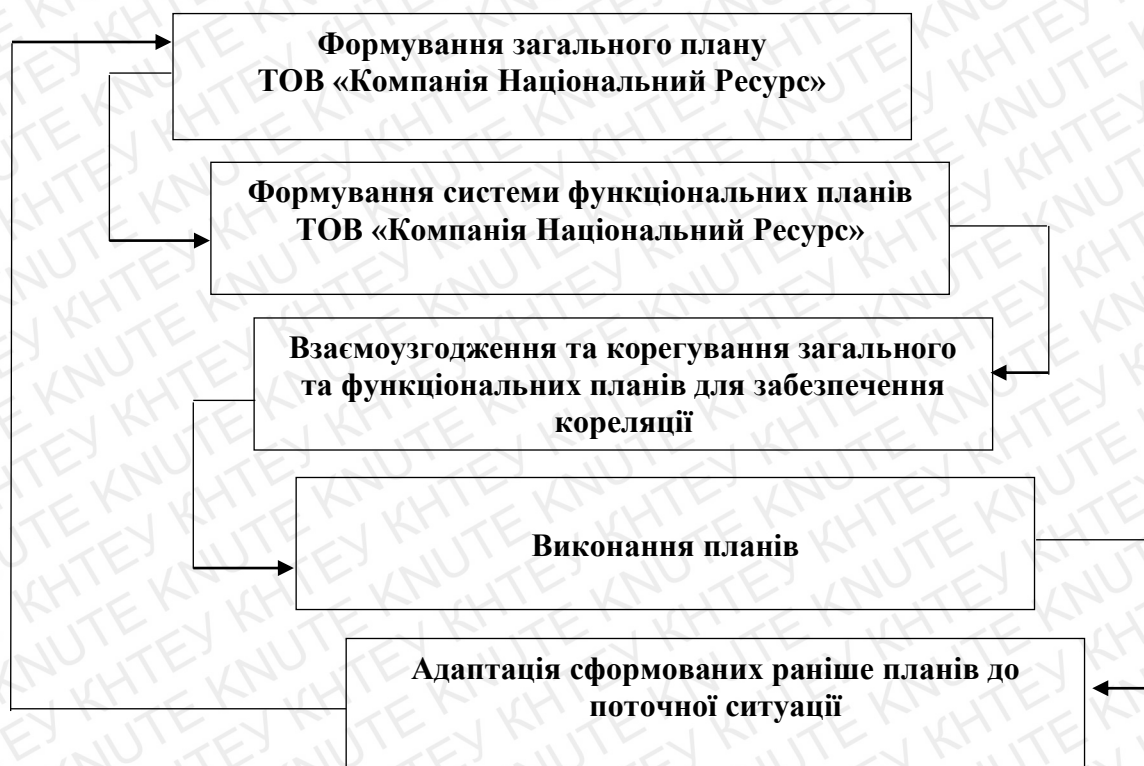
Розглядаючи такий захід як автоматизація планування зовнішньоторговельних операцій, зазначимо, що, з огляду на те, що обсяг імпорту підприємства є порівняно незначним, а закупівлі здійснюються в одній країні-контрагенті, наразі витрати значних коштів на програмне забезпечення є недоцільними. З-поміж програм, представлених на ринку, оптимальним буде використання програми «iBMS», яка за своїм функціоналом та вартістю (базова версія - 1200 дол. США) є найкращою.

Поряд з вдосконаленням ІТ систем для здійснення планування, вважаємо, що істотно підвищити ефективність цього процесу у сфері зовнішньоторговельних операцій дозволить формування ієрархічної системи планів. Усі плани мають бути взаємоузгоджені, оскільки відокремлене планування закупівель на внутрішньому ринку, імпорту, маркетингових заходів тощо призводить до розпорошення ресурсів підприємства.

Плани підприємства у різних функціональних сферах повинні формуватися на основі загального стратегічного плану, розроблення якого наразі підприємство нехтує. Працюючи на регіональному ринку, на якому бізнес-середовище є менш розвинутим порівняно з середовищем великих міст, на підприємстві не приділяють значної уваги питанням планування. Мова йде не про те, що плани взагалі не формуються, а про те, що цей процес носить стихійний характер: не

регламентовано таймінг для формування планів, не визначено взаємозв'язки між документами різних структурних підрозділів.

Система планування на підприємстві має передбачати не лише їх розробку на початку періоду, але і встановлення часових меж для їх перегляду. Процес планування має охоплювати 5 стадій: розробка загального плану підприємства та системи функціональних планів, їх взаємоузгодження та корегування для забезпечення кореляції, виконання планів, моніторинг результатів виконання плану та оптимізація (корегування) плану, тобто адаптація сформованих раніше документів до поточної ситуації (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Пропозиції щодо системи планування
ТОВ «Компанія Національний Ресурс»**

Джерело: складено автором

Відсутність на підприємстві планів може призвести до того, що працівники самі формуватимуть уяву про те, як працювати і який результат необхідно отримати. Відповідно, їх дії можуть справляти на фінансові результати підприємства вплив, протилежний тому, який необхідний для його розвитку.

Окрім цього, як зазначалося, однією з проблем підприємства є наразі відсутність ефективної взаємодії між структурними підрозділами, що призводить до протиріч у їх діях, у тому числі у сфері планування. Зважаючи що планування зовнішньоторговельних операцій не можна розглядати відокремлено від інших сфер діяльності, для вирішення існуючої проблеми пропонуємо у процесі планування використати на підприємстві метод «Гемба», який дозволить працівникам різних структурних підрозділів познайомитися з функціоналом один одного. Цей метод полягає у горизонтальному або вертикальному переміщенні працівників на певний період часу для набуття ними відповідного досвіду. За умови використання методу «Гемба» лінійні працівники отримують досвід та стратегічне бачення, керівники - глибші знання про операційну діяльність підприємства. За умови використання цього інструменту саме на етапі планування можна очікувати на врахування у планах різних структурних підрозділів (фахівців) факторів діяльності інших функціональних груп, що дозволить підвищити ефективність цього процесу.

Для визначення напрямів вдосконалення процесу планування на досліджуваному підприємстві нами було сформовано діаграму Ісікави. Традиційно, науковці виділяють 4 напрями, проблеми з якими можуть обумовлюють низьку ефективність певного процесу: персонал, ІТ-системи, матеріально-технічне забезпечення та методологія (рис. 2.3).

Узагальнюючи результати здійсненого аналізу, нами було виявлено, що у сфері персоналу основними проблемами для підприємства є: покладення на одного працівника усіх функцій у сфері планування імпорту; відсутність на підприємстві практики підвищення кваліфікації персоналу, що обмежує можливості використання нових методів планування; опір працівників автоматизації процесів; небажання змінювати підходи до планування зовнішньоторговельних операцій.

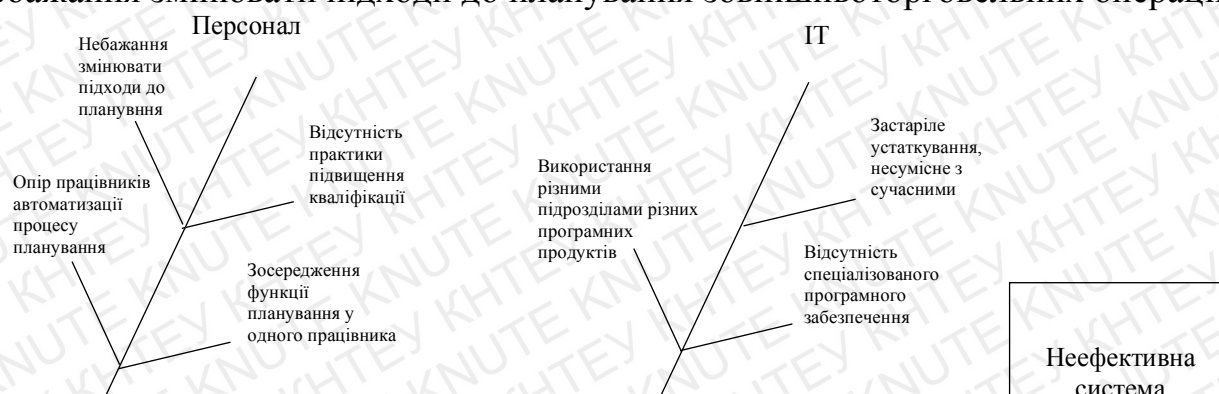


Рис. 2.3 Діаграма Ісікави ТОВ «Компанія Національний Ресурс» щодо вирішення проблеми низької ефективності процесу планування

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

До проблем у сфері ІТ систем належать: відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для здійснення планування імпорту; використання різних програмних продуктів, які використовуються для формування різних функціональних планів.

До проблем у сфері зовнішнього середовища належать: відсутність інформації про дії конкурентів; нестабільність економічної ситуації; непередбачуваність дій постачальників.

До проблем у сфері методології належать: відсутність кореляції між планами підприємства; відсутність чіткої процедури формування планів на підприємстві; відсутність системи контролю за виконанням планів.

Розуміючи, які саме проблеми підприємства обумовлюють необхідність вдосконалення системи планування зовнішньоторговельних операцій, для кожної з них було визначено заходи, які сприятимуть її вирішенню. Водночас необхідно відзначити, що вирішенню окремих проблемних питань сприятимуть у тому числі заходи, які були нами розглянуті у попередньому параграфі.

Так, однією з ключових проблем, яка гальмує нововведення на підприємстві і, відповідно, негативно впливає на ефективність процесу планування є опір персоналу до змін (у тому числі – до впровадження системи планів, контроль за

дотриманням яких буде посилено), небажання опановувати нові підходи до планування, відсутність у працівників бажання вчитися використовувати сучасні програмні продукти. Для подолання цієї проблеми керівництву ТОВ «Компанія Національний Ресурс» доцільно запросити на підприємство бізнес-психологів, які проведуть декілька лекцій, присвячених змінам у бізнес-середовищі та стратегіям підприємств у адаптації до цих змін. Вартість реалізації такої пропозиції складатиме 10 тис. грн., оскільки запрошувати відомого тренера зі світовим іменем не має змісту: фахівця можна знайти в Інтернеті за відгуками клієнтів.

Опір автоматизації процесу планування може бути подоланий шляхом встановлення надбавки тим працівникам, які згодяться першими почати використовувати нове програмне забезпечення та провести тренінги з його використання для інших працівників. Це стимулює найбільш активних взяти на себе відповідальність за вивчення функціоналу програму, а для решти спростить перехід до нового формату роботи. Обсяг витрат на реалізацію цього процесу складе на наших розрахунках 50 тис. грн.

Також на підприємстві доцільно запровадити практики відрядження працівників на тренінги, які проводяться бізнес-школами, міжнародними компаніями, приватними тренерами у якості рекламних заходів. Це дозволить з незначними видатками для підприємства підвищити кваліфікацію персоналу, у тому числі у сфері організації та планування ЗЕД. На нашу думку, для реалізації цієї пропозиції підприємству доцільно встановити максимальний бюджет – 200 тис. на рік (зі зростанням на 50 тис. на рік), у межах якого перерозподіляти кошти та приймати рішення про проведення навчання та вибір працівників для участі у ньому.

Розглядаючи проблеми у сфері ІТ, відзначимо, що основний з них – застаріле устаткування – потребує вирішення у першу чергу, оскільки використання застарілого устаткування гальмує роботу підприємства у цілому. ТОВ «Компанія Національний Ресурс» доцільно скласти план оновлення інфраструктури та відповідно до нього здійснювати придбання нових комп'ютерів.

Проблема використання різними структурними підрозділами різних програм

може спричинити для підприємства значні незручності, оскільки при подальшому суміщенні планів частина інформації може бути втрачена. З огляду на це, вважаємо за доцільне використання для формування усіх планів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» один і той самий ресурс – програму «iBMS».

Як зазначалося раніше, одним із факторів, що знижує достовірність планів ТОВ «Компанія Національний Ресурс», є неврахування при їх формуванні інформації про зовнішнє середовище. У попередньому параграфі для вирішення цієї проблеми нами було запропоновано залучити до роботи на підприємстві ще одного працівника. На наш погляд, виконання цієї рекомендації дозволить вирішити проблему і у сфері планування.

Усі плани підприємства повинні корегуватися на прогнози розвитку вітчизняної економіки, а також враховувати інформацію стосовно дій конкурентів – це зробить їх більш придатними до реалізації, і досягнення планових показників стане можливим.

Останнім напрямком, існування проблем у якому обумовлює недостатню якість планування зовнішньоторговельних операцій підприємства, є методологія. Поряд з проблемами у сфері персоналу недоліки у цій сфері мають бути виправлені у першу чергу, оскільки саме невизначеність того, яким чином має здійснюватися планування на підприємстві є основною перешкодою для налагодження цього процесу.

Пропозиції, які дозволять вдосконалити методологію планування на ТОВ «Компанія Національний Ресурс», розглядалися нами вище: мова йде у першу чергу про зміну підходів до планування, впровадження практики обов'язкового визначення ключових завдань підприємства та шляхів їх досягнення на плановий період, а також взаємоузгодження планів за різними функціональними напрямками.

Реалізація наданих нами рекомендацій вимагатиме збільшення витрат підприємства у 2020 р. у середньому на 280 тис. грн, з яких 30 тис. грн. буде спрямовуватимуся на придбання програмного забезпечення, 50 – на стимулювання фахівців, 200 – на вдосконалення системи підвищення кваліфікації

персоналу (при чому вважаємо за доцільне передбачити зростання бюджету на навчання на 50 тис. грн. щорічно). Водночас у 2021 р. з-поміж усіх розглянутих витрат підприємство нестиме лише видатки, пов'язані з навчанням персоналу, таким чином найбільш складним у контексті фінансування впровадження наданих нами пропозицій буде 2020 р.

Таким чином, для реалізації наданих нами пропозицій у 2020 р. досліджуваному підприємству необхідно буде збільшити адміністративні витрати на 453,72 тис. грн., з яких 153,72 тис. грн. – оплата праці нового співробітника (з огляду на те, що він працюватиме не повний рік, а 9 місяців); 50 тис. грн. – надбавка працівникам, залученим у процес внутрішніх трансформацій; 50 тис. грн. – матеріальне заохочення співробітникам, що перші почнуть використовувати автоматизовані програми для планування та навчати цьому інших працівників; 200 тис. грн. – витрати на навчання персоналу. Інші операційні витрати у 2020 р. зростуть на 55 тис. грн. (абонплата за онлайн-архів та придбання автоматизованої системи планування).

У 2021 р. приріс адміністративних витрат складе 485,7 тис. грн. (порівняно зі сценарієм за незмінності підходів): 235,7 тис. грн. – витрати на оплату праці співробітника, прийнятого на роботу у 2020 р. (за умови зростання його заробітної платні на 15% порівняно з 2020 р.); 250 тис. грн. – витрати на оплату навчання персоналу). Інші операційні витрати зростуть порівняно з базовим прогнозом на 25 тис. грн., що дорівнює вартості абонплати онлайн архіву.

У 2022 р. приріст адміністративних витрат складе 571,06 тис. грн., з яких 271,06 тис. грн. – заробітна плата нового співробітника, 300 тис. грн. – витрати на навчання персоналу. Інші операційні витрати як і у 2021 р. будуть більшими за базовий варіант на 25 тис. грн. – вартість онлайн архіву.

Також пропонуємо, хоча цей напрям і знаходиться поза межами теми дослідження, збільшувати витрати на збут на 5% щороку, що позитивно позначиться на динаміці чистого доходу підприємства. На наш погляд, впровадження наданих нами рекомендацій ТОВ «Компанія Національний Ресурс» істотно покращити якість операційної діяльності та підвищить ефективність

зовнішньоторговельних операцій.

2.3. Прогнозування фінансових результатів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» після реалізації запропонованих заходів.

Реалізація наданих нами у попередньому параграфі пропозиції вимагає від ТОВ «Компанія Національний Ресурс» понесення додаткових витрат, пов'язаних, зокрема, із купівлею нового устаткування, навчанням персоналу, залученням нового працівника, оплатою інформації про ринок, на якому працює підприємство. Таким чином, перед впровадженням у практичну діяльність наданих нами пропозицій доцільно оцінити, який вплив матиме понесення підприємством відповідних витрат за різної реакції на них ринку.

Основним методом, який використовується нами для здійснення прогнозування, є індексний, який полягає у перенесенні тенденцій попередніх періодів на перспективу. Його використання є оптимальним для здійснення прогнозів фінансових результатів, оскільки на основі розрахунку середньорічних темпів зростання доходів та витрат ми маємо можливість розрахувати обсяги прибутків, отримані підприємством.

Зважаючи на те, що підприємство має досить широкий асортимент супутньої продукції, яка пропонується споживачам, розрахувати майбутні обсяги продажу на основі ланових обсягів збуту та прогнозованої ціни у цьому випадку неможливо. Таким чином, індексний метод є таким, що є оптимальним для використання у дипломній роботі.

У першу чергу ми розрахували прогнозні доходи та витрати ТОВ «Компанія Національний Ресурс» за незмінності підходів підприємства до здійснення господарської діяльності. Розраховані нами індекси зростання доходів та витрат за період з 2014 до 2018 р. свідчать, що чистий дохід підприємства протягом останніх 5-ти років зростав у середньому на 0,5% щороку, у той час як собівартість продукції збільшувалася на 4,6%. Як наслідок, валовий прибуток підприємства мав тенденцію до зменшення і, відповідно, за незмінності підходів підприємства до

здійснення господарських операцій і, зокрема, у сфері ЗЕД, така тенденція збережеться і надалі.

Швидкими темпами (у середньому на 15% на рік) зростали протягом останніх 5-ти років інші операційні доходи, що, за умови збереження цієї тенденції, справить позитивний вплив на фінансові результати підприємства у майбутньому. Водночас збільшення адміністративних витрат було ще більш відчутним (у середньому – на 28% щорічно), що за умови збереження такої тенденції стане одним із факторів погіршення фінансового стану у майбутньому. Інші операційні витрати також за умови незмінності підходів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» до здійснення господарських операцій протягом наступних років зростатимуть у середньому на 11% на рік. Водночас протягом минулих періодів витрати на збут зменшувалися у середньому на 9,2% на рік, що певною мірою компенсувало збільшення інших статей операційних витрат.

Розглядаючи динаміку інших доходів та витрат, зазначимо, що за останні 5 років темп зростання видатків істотно перевищував темпи збільшення доходів. Таким чином, можна констатувати, що фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс» за незмінності підходів до здійснення господарських операцій матимуть протягом наступних років тенденцію до погіршення.

Прогнозування фінансових результатів ми здійснювали, беручи за основу планові показники 2019 р., розраховані працівниками підприємства на основі результатів 3-х кварталів. Горизонт прогнозування – 3 роки.

Здійснені розрахунки засвідчили, що за умови незмінності підходів підприємства до організації та планування зовнішньоторговельних операцій у 2022 р. чистий дохід складе 417433,45 тис. грн. (що усього на 76808,61 тис. грн. більше за показник 2019 р.), у той час як собівартість (за незмінності валютного курсу порівняно з нинішнім) збільшиться до 349211,88 тис. грн. Як наслідок, валовий прибуток ТОВ «Компанія Національний Ресурс» дорівнюватиме 68221,57 тис. грн. (табл. 2.3, Додаток К).

Таблиця 2.3.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у
2020 – 2022 рр. за умови незмінності системи організації та планування
зовнішньоторговельних операцій**

Показник	Факт	План	Прогноз		
	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	340624,84	410903,64	413068,80	415245,40	417433,45
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	291010,19	304581,41	318785,53	333652,06	349211,88
Валовий прибуток	49614,65	106322,22	94283,27	81593,34	68221,57
Інші операційні доходи	60188,97	69497,41	80245,43	92655,66	106985,19
Адміністративні витрати	22824,53	29328,17	37684,96	48422,94	62220,60
Витрати на збут	4338,01	3943,16	3584,25	3258,01	2961,47
Інші операційні витрати	61235,54	68209,15	75976,94	84629,33	94267,07
Фінансові результати від операційної діяльності	21405,54	74339,14	57282,55	37938,73	15757,62
Інші доходи	4039,72	7324,17	13279,02	24075,39	43649,65
Інші витрати	7317,37	15530,80	24228,05	37795,76	58961,38
Фінансові результати до оподаткування	18127,90	66132,51	46333,51	24218,36	445,89
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3806,86	13887,83	9730,04	4359,31	80,26
Чистий фінансовий результат	14321,03	52244,69	36603,48	19859,06	365,63

Джерело: розраховано за даними додатку А

За умови збереження існуючих тенденцій істотним буде зростання інших операційних доходів (до 106985,19 тис. грн). Адміністративні витрати складуть 62220,6 тис. грн., витрати на збут – 2961,47 тис. грн., інші операційні витрати – 94267,07 тис. грн. З огляду на таку динаміку показників фінансовий результат від операційної діяльності дорівнюватиме 15757,62 тис. грн.

Переважання інших витрат над іншими доходами (58961,38 та 43649,65 тис. грн. відповідно) призведе до того, що чистий фінансовий результат підприємства до 2022 року складе усього 445,89 тис. грн. збитку. Це вказує на доцільність

впровадження на підприємстві нових підходів до планування та здійснення зовнішньоторговельних операцій.

Враховавши зміни у витратах ТОВ «Компанія Національний Ресурс», обґрунтовані нами у попередніх параграфах, нами було розраховано прогнозні фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс» за трьома сценаріями: оптимістичним - відповідно до якого збільшення витрат супроводжуватиметься зростанням чистого доходу на 7% щорічно – таким є середньорічний темп зростання чистого доходу підприємства у 2016 – 2018 р. без врахування зниження 2015 р.; песимістичний – відповідно до якого зростання витрат не призведе до збільшення чистого доходу; помірний – який розраховується шляхом знаходження середньоарифметичних значень показників, отриманих двома іншими підходами.

Здійснені розрахунки засвідчили, що за оптимістичного сценарію, тобто за умови, що запропоновані нами нововведення дадуть позитивний результат, чистий дохід підприємства до 2022 року складе 625315,31 тис. грн., що при відповідному збільшенні собівартості дозволить наростити валовий прибуток до 199276,82 тис. грн.

З огляду на обсяги витрат, обґрунтовані нами у попередньому параграфі, адміністративні витрати підприємства до 2022 р. складуть 62791,66 тис. грн., витрати на збут – 3109,54 тис. грн., інші операційні витрати – 94292,07 тис. грн. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності складе у 2022 р. 146068,74 тис. грн., що дозволить компенсувати переважання інших витрат над іншими доходами та отримати чистий фінансовий результат у обсязі 107220,74 тис. грн. (Додаток Л).

Характерним є те, що за умови реалізації оптимістичного підходу спостерігатиметься щорічне зростання чистого фінансового результату, що свідчить про те, що позитивний вплив нововведень на діяльність підприємства носитиме системний характер та буде тривалим.

За песимістичного прогнозу валовий прибуток буде таким самим як і за базового, водночас зміни відбудуться у обсягах фінансового результату від операційної діяльності: у 2022 р. він складе 15013,49 тис. грн, що в умовах значного обсягу інших витрат обумовить отримання підприємством збитку у обсязі 298,25 тис. грн. Таким чином, порівняно з базовим варіантом фінансовий результат ТОВ «Компанія Національний Ресурс» буде суттєво більшим, що свідчить про те, що залучення менеджера ЗЕД до процесу формування цінової політики має стати важливим елементом вдосконалень на підприємстві (Додаток М).

Зазначимо, що песимістичний прогноз було нами розраховано для того, щоб при прийнятті рішення стосовно реалізації наданих пропозицій досліджуване підприємство усвідомлювало, якими є фінансові ризики, і брало їх до уваги. Водночас для формування планів підприємства мають використовуватися лише оптимістичний та зважений сценарії.

За помірнього підходу обсяг чистого доходу ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2022 р. дорівнюватиме 521374,38 тис. грн., а валовий прибуток – 133749,20 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності дорівнюватиме, відповідно, 80541,11 тис. грн. Чистий фінансовий результат підприємство у таких умовах буде додатним та складе 53461,25 тис. грн. (табл. 2.4, Додаток Н).

Таблиця 2.4.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у
2020 – 2022 рр. за умови впровадження наданих пропозицій**

Показник	Оптимістичний прогноз			Песимістичний прогноз			Зважений прогноз		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	441983,63	497630,08	625315,31	413068,80	415245,40	417433,45	427526,21	456437,74	521374,38
Собівартість реалізації продукції	328349,10	363680,74	426038,49	318785,53	333652,06	349211,88	323567,31	348666,40	387625,19
Валовий прибуток	113634,53	133949,34	199276,82	94283,27	81593,34	68221,57	103958,90	107771,34	133749,20

Інші операційні доходи	80245,43	92655,66	106985,19	80245,43	92655,66	106985,19	80245,43	92655,66	106985,19
Адміністративні витрати	38138,68	48908,64	62791,66	38138,68	48908,64	62791,66	38138,68	48908,64	62791,66
Витрати на збут	3763,47	3420,92	3109,54	3763,47	3420,92	3109,54	3763,47	3420,92	3109,54
Інші операційні витрати	76031,94	84654,33	94292,07	76031,94	84654,33	94292,07	76031,94	84654,33	94292,07
Фінансові результати від операційної діяльності	75945,88	89621,12	146068,74	56594,61	37265,12	15013,49	66270,24	63443,12	80541,11
Інші доходи	13279,02	24075,39	43649,65	13279,02	24075,39	43649,65	13279,02	24075,39	43649,65
Інші витрати	24228,05	37795,76	58961,38	24228,05	37795,76	58961,38	24228,05	37795,76	58961,38
Фінансові результати до оподаткування	64996,84	75900,76	130757,00	45645,58	23544,76	-298,25	55321,21	49722,76	65229,38
Витрати (дохід) з податку на прибуток	11699,43	13662,14	23536,26	8216,20	4238,06	0,00	9957,82	8950,10	11768,13
Чистий фінансовий результат	53297,41	62238,62	107220,74	37429,38	19306,70	-298,25	45363,40	40772,66	53461,25

Джерело: складено автором на основі додатків Л, М, Н

Розраховані шляхом співставлення прогнозних фінансових результатів підприємства за базового та зваженого сценаріїв показники ефективності впровадження наданих рекомендацій свідчать, що протягом наступних років можна очікувати на посилення позитивного впливу наданих пропозицій на діяльність підприємства, що також свідчить на користь їх імплементації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Прогнозні показники ефективності впровадження наданих рекомендацій
ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2020 – 2022 рр. (зважений сценарій)**

Показник	Прогноз			Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Приріст чистого доходу внаслідок реалізації наданих рекомендацій, тис. грн.	14457,41	41192,34	103940,93	26734,93	62748,59	89483,52
Приріст собівартості реалізації продукції (товарів, робіт,	4781,78	15014,34	38413,31	10232,56	23398,96	33631,52

послуг), тис. грн.						
Приріст адміністративних витрат внаслідок реалізації наданих рекомендацій, тис. грн.	504,96	435,70	521,06	-69,26	85,36	16,10
Приріст витрат на збут внаслідок реалізації наданих рекомендацій, тис. грн.	179,21	162,90	148,07	-16,31	-14,83	-31,14
Приріст інших операційних витрат, тис. грн.	55,00	25,00	25,00	-30,00	0,00	-30,00
Ефект впровадження наданих рекомендацій, тис. грн.	8936,46	25554,40	64833,49	16617,94	39279,10	55897,03
Коефіцієнт ефективності впровадження наданих пропозицій	2,62	2,63	2,66	0,02	0,02	0,04

Джерело: розраховано автором на основі додатків К та Н

Таким чином, здійснені розрахунки свідчать, що на нинішньому етапі ТОВ «Компанія Національний Ресурс» потребує суттєвих змін у системі організації та планування зовнішньоторговельних операцій оскільки за незмінності підходів до здійснення імпорту бензину фінансові результати підприємства можуть істотно погіршитися.

Здійснений аналіз засвідчив, що ТОВ «Компанія Національний Ресурс», як і більшість українських підприємств, працюють сьогодні без врахування сучасних тенденцій розвитку бізнес середовища. Втім, зважаючи на те, що український ринок є відкритим для міжнародних компаній, стандарти управління у яких є високими, національні підприємства програють у конкурентній боротьбі, що веде до втрати позицій на ринку та погіршення їх фінансових результатів.

Як зазначалося, надані нами рекомендації не призведуть до кардинальних змін у діяльності підприємства, проте дозволять йому адекватно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін, які відбулися у бізнес-середовищі, краще розуміти потреби клієнтів та шукати шляхи їх задоволення.

Обсяги доходів, які отримує сьогодні ТОВ «Компанія Національний Ресурс», дозволяють підприємству дещо збільшити витрати за умови вдосконалення цінової політики та уникнення тих категорій видатків, які на нинішньому етапі перевантажують бюджет підприємства. Також впровадження наданих нами

рекомендацій дозволить зменшити кількість помилок, які виникають внаслідок надмірного завантаження працівників або використання ними різного програмного забезпечення при здійсненні розрахунків.

Попри те, що кількісно оцінити результати вдосконалення системи організації та планування зовнішньоторговельних операцій підприємства досить складно, проведені нами оціночні розрахунки вказують на доцільність впровадження таких змін. Реалізація наданих нами пропозицій зробить підприємство більш гнучким, знизить ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища, що свідчить на користь впровадження ТОВ «Компанія Національний Ресурс» сформованих нами рекомендацій.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Компанія Національний Ресурс», працюючи у досить складних умовах посилення конкуренції з боку міжнародних компаній, потребує на нинішньому етапі вдосконалення системи організації та планування міжнародної економічної діяльності для забезпечення відповідності міжнародної діяльності потребам та цілям підприємства. З огляду на це, нами було визначено перелік заходів, реалізація яких дозволить підприємству оптимізувати ситуацію у зазначених сферах.

Зокрема, з метою вдосконалення процесу організації зовнішньоторговельних операцій, ТОВ «Компанія Національний Ресурс» доцільно залучити для роботи на підприємстві нового співробітника (що має реалізуватися на основі сформованої керівництвом картки вимог до претендента (посадової інструкції), здійснити формування онлайн-архіву, забезпечити підвищення рівня залучення менеджера зі збуту у суміжна процеси та удосконалити методики оцінки ефективності імпорту.

Розглядаючи процес планування зовнішньоторговельних операцій, ми виявили, що наразі основними проблемами, вирішення яких сприятиме підвищенню ефективності цього процесу, є: покладення на одного працівника усіх функцій у сфері планування імпорту; відсутність на підприємстві практики підвищення кваліфікації персоналу, опір працівників змінам; відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для здійснення планування імпорту; використання різних програмних продуктів, які використовуються для формування різних функціональних планів; відсутність інформації про дії конкурентів; нестабільність економічної ситуації; непередбачуваність дій постачальників; відсутність кореляції між планами підприємства; відсутність чіткої процедури формування планів на підприємстві; відсутність системи контролю за виконанням планів.

Реалізація наданих нами пропозицій дозволить підприємству не допустити погіршення фінансових результатів. Обсяг чистого доходу у 2022 р. дорівнюватиме 521374,38 тис. грн., а чистий фінансовий результат підприємство - 53461,25 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «Компанія Національний Ресурс» - розміщене у Полтавській області підприємство, що спеціалізується на імпорті з Білорусії бензину та його продажу на місцевому ринку. З огляду на значну конкуренцію з боку великих міжнародних компаній, протягом останніх років відбулося зменшення обсягів діяльності підприємства, проте, зважаючи на ріст цін на паливо, чистий дохід підприємства мав тенденцію до повільного збільшення (за останні 5 років доходи підприємства збільшилися усього на 3% - з 332210,9 тис. грн. до 3406 24,84 тис. грн).

Фінансовий стан підприємства є стабільним, з огляду на переважання у структурі капіталу власних ресурсів та значні обсяги оборотних активів. Водночас проблемою підприємства є низький рівень прибутковості (коефіцієнт рентабельності діяльності у 2018 р. склав 0,06) та непостійна динаміка показників рентабельності.

Важливе значення для підприємства має імпорт, оскільки саме продаж імпортованого бензину є основною статтею доходів ТОВ «Компанія Національний Ресурс». Імпорт підприємство здійснює на умові СІР, при цьому менеджер із закупівель несе відповідальність за сплату податків при імпорті. Нині ТОВ «Компанія Національний Ресурс» здійснює імпорт виключно з Білорусії, закупаючи бензин А-95 та А-92. Процес організації та планування зовнішньоторговельних операцій є досить ефективним, проте можна виділити резерви його вдосконалення: автоматизація розрахунків та збільшення кількості факторів, які беруться до уваги при здійсненні планування.

Наразі імпорт підприємства є ефективним, проте найвищий рівень ефективності ТОВ «Компанія Національний Ресурс» мало у 2014 р., і навіть попри покращення результатів операцій у 2016 – 2018 рр. попередніх результатів все ще досягти не вдалося (у 2015 році спостерігалось істотне зменшення коефіцієнта ефективності імпорту з 1,3 до 1,06, у 2017 рр. відбувалося поступове збільшення коефіцієнта ефективності імпорту до 1,23. Окрім цього необхідно відмітити, що

сьогодні для ТОВ «Компанія Національний Ресурс» імпорту бензину А-92 є більш вигідним порівняно з бензином А-95, хоча з огляду на порівняно невисокий попит на нього, значного впливу на загальні показники ефективності ці операції не мають.

ТОВ «Компанія Національний Ресурс», працюючи у досить складних умовах посилення конкуренції з боку міжнародних компаній, потребує на нинішньому етапі вдосконалення системи організації та планування міжнародної економічної діяльності для забезпечення відповідності міжнародної діяльності потребам та цілям підприємства. З огляду на це, нами було визначено перелік заходів, реалізація яких дозволить підприємству оптимізувати ситуацію у зазначених сферах.

Зокрема, з метою вдосконалення процесу організації зовнішньоторговельних операцій, ТОВ «Компанія Національний Ресурс» доцільно залучити для роботи на підприємстві нового співробітника (що має реалізуватися на основі сформованої керівництвом картки вимог до претендента (посадової інструкції), здійснити формування онлайн-архіву, забезпечити підвищення рівня залучення менеджера зі збуту у суміжна процеси та удосконалити методики оцінки ефективності імпорту.

Розглядаючи процес планування зовнішньоторговельних операцій, ми виявили, що наразі основними проблемами, вирішення яких сприятиме підвищенню ефективності цього процесу, є: покладення на одного працівника усіх функцій у сфері планування імпорту; відсутність на підприємстві практики підвищення кваліфікації персоналу, опір працівників змінам; відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для здійснення планування імпорту; використання різних програмних продуктів, які використовуються для формування різних функціональних планів; відсутність інформації про дії конкурентів; нестабільність економічної ситуації; непередбачуваність дій постачальників; відсутність кореляції між планами підприємства; відсутність чіткої процедури формування планів на підприємстві; відсутність системи контролю за виконанням планів.

Реалізація наданих нами пропозицій дозволить підприємству не допустити погіршення фінансових результатів, яке є вірогідним за умови незмінності підходів до здійснення зовнішньоторговельних операцій. За помірною підходу обсяг чистого доходу ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2022 р. дорівнюватиме 521374,38 тис. грн., а валовий прибуток – 133749,20 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності дорівнюватиме, відповідно, 80541,11 тис. грн. Чистий фінансовий результат підприємство у таких умовах буде додатним та складе 53461,25 тис. грн.

Список використаних джерел

1. Агєєва І. М. Планування розвитку підприємства на основі розробки стратегічного набору [Електронний ресурс] / І. М. Агєєва, О. В. Агаркова // Економіка харчової промисловості. - 2018. - Т. 10, Вип. 2. - С. 60-68. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_10_2_8
2. Акименко О. Ю. Формування механізму сучасного регулювання зовнішньоекономічної діяльності як важливої передумови розвитку експортно орієнтованого виробництва [Електронний ресурс] / О. Ю. Акименко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 24(1). - С. 5-9. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(1)_3)
3. Балан М. І. Планування і прогнозування як необхідні умови безпекової діяльності [Електронний ресурс] / М. І. Балан // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 6. - С. 143-148.
4. Баула О.В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання / О. В. Баула, А. В. Сачук // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(2). - С. 16-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%282%29_4
5. Вернюк Н. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Н. О. Вернюк, Л. В. Клименко, І. М. Новак] ; Уман. нац. ун-т садівництва. - Умань : Сочінський [вид.], 2012. - 322 с.
6. Георгіаді Н. Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник для студ. напряму 6.0502 "Менеджмент" спец. 8.050206 "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" / Н. Г. Георгіаді, Х. С.Передало, С. В.

- Князь// Національний ун-т "Львівська політехніка". — 2-ге вид. — Л. : Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2009. — 236с.
7. Голубова Г. В. Застосування індексних моделей в оцінюванні зовнішньоекономічної діяльності України [Електронний ресурс] / Г. В. Голубова // Статистика України. - 2019. - № 1. - С. 24-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2019_1_5
 8. Гурін В.М. Зовнішньоекономічна діяльність. Сучасна економіка та міжнародні валютні відносини [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Гурін, В. О. Тімофєєв. - Вид. 2-е, переробл. і допов. - Х. : Компанія СМІТ, 2013. - 95 с.
 9. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник / Г.М. Дроздова. — К.: ЦУЛ, 2012. — 172 с.
 10. Дунська А.Р. Забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі прогностичного підходу/ А.Р. Дунська, Н.М. Лавренчук// Економіка і суспільство, 2016. - №. 7. — с. 1012 – 2016.
 11. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика [Текст]: навч. посіб. / Дунська Алла Рашидівна ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - К. : Кондор, 2013. - 687 с.
 12. Єрмакова О.А. Зовнішньоекономічна діяльність регіону [Текст] : навч. посіб. / О. А. Єрмакова, Ю. Г. Козак ; Одес. нац. екон. ун-т. - О. : Фенікс, 2013. - 331 с.
 13. Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві [Електронний ресурс] / К. С. Злобіна // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(2). - С. 93-97. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(2)_21)
 14. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Новак [та ін.] ; Нац. авіац. ун-т, Нац. ун-т харч. технологій. - К. : Кондор, 2012. - 493 с.

15. Ковальчук Н. О. Фінансове планування в компанії [Електронний ресурс] / Н. О. Ковальчук, А. В. Михайлюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 23-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_6
16. Майданюк Т.Г. Рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Т.Г. Майданюк, В.В. Соколовська // [електронний ресурс режим доступу]: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_87307.doc.htm.
17. Михайлова О. С. Стратегічне планування розвитку підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / О. С. Михайлова, І. Ю. Карпова, О. О. Йосипенко // Економічний форум. - 2018. - № 1. - С. 194-199. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_32
18. Орлов В.В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства/ В.В. Орлов// Управління розвиток, 2013. - № 12(152). – с. 11-13
19. Положенцева К. В. Механізм розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в контексті інтеграції до ЄС [Електронний ресурс] / К. В. Положенцева // Молодий вчений. - 2019. - № 1(2). - С. 496-500. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_58)
20. Полянська А. С. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку [Електронний ресурс] / А. С. Полянська, Ю. В. Савка // Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 400-405. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_65
21. Пшик-Ковальська О.О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства/ О.О. Пшик-Ковальська// Вісник Національного університету „Львівська політехніка”, 2012 [електронний ресурс]. – режим доступу: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5Djxbjd0otQJ:ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13913/1/68_468-472_Vis_727_Menegment.pdf+&cd=2&hl=uk&ct=clnk&gl=ua&client=avast

22. Стратегія посткризового розвитку зовнішньоеко-номічного сектора України : монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.В. Юхименко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 652 с.
23. Студінський В.А. Економіко-організаційні засади здійснення ефективного управління в системі підготовки висококваліфікованих кадрів // Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. – Вип. 20/4. – Переяслав-Хмельницький: П-ХДПУ, 2013. – С. 69-74.
24. Студінська Г. Я. Українсько-польські торговельні відносини: ретроспективний аналіз/ Г. Студінська, В. Студінський// Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2019. - №3 (104). – с. 69-82.
25. Сущенко О. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регіону в умовах глобалізації: управління та розвиток [Текст] : монографія / Сущенко О. А. ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ : Ноулідж, 2013. - 315 с.

Підприємство ТОВ «Компанія Національний Ресурс»
 Територія
 Організаційно-правова форма господарювання
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників
 Адреса, телефон

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2016	01	01
42340109		

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2015 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	239,66	232,76
первісна вартість	1001	287,59	279,31
накопичена амортизація	1002	47,93	46,55
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1256,92	643,11
Основні засоби	1010	35641,99	35014,40
первісна вартість	1011	42770,39	42017,28
знос	1012	7128,40	7002,88
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	60,35	60,35
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	68,97	93,11
Усього за розділом I	1095	37267,88	36043,72
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35300,61	33410,92
Виробничі запаси	1101	28017,72	24536,63
Незавершене виробництво	1102	5586,3	7070,81
Готова продукція	1103	1644,86	1762,1
Товари	1104	51,73	41,38
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20846,91	14839,91
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	34860,95	36178,21
з бюджетом	1135	12062,28	16643,39
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	160,35	184,49
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6251,83	5793,2
Витрати майбутніх періодів	1170	74,14	24,14
Інші оборотні активи	1190	10,35	13,79
Усього за розділом II	1195	109567,41	107088,05
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	146835,29	143131,78
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000,00	100000,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	15,52	15,52
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(994,84)	(6922,53)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	99020,67	93092,98
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	218,97	284,49
Довгострокові кредити банків	1510	36335,11	
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	36554,08	284,49
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		32217,80
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8441,52	16960,64
розрахунками з бюджетом	1620	1203,47	63,79
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	537,94	137,93
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	703,46	201,73
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	374,14	172,42
Усього за розділом III	1695	11260,54	49754,31
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	146835,29	143131,78

Керівник

Головний бухгалтер

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

Підприємство ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників

Адреса, телефон

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2017	01	01
42340109		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**На 31 грудня 2016 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	232,76	181,04
первісна вартість	1001	279,31	217,25
накопичена амортизація	1002	46,55	36,21
Незавершені капітальні інвестиції	1005	643,11	625,87
Основні засоби	1010	35014,40	31840,20
первісна вартість	1011	42017,28	38208,24
знос	1012	7002,88	6368,04
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	60,35	60,35
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	93,11	
Усього за розділом I	1095	36043,72	32707,46
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	33410,92	35812,69
Виробничі запаси	1101	24536,63	25212,5
Незавершене виробництво	1102	7070,81	7794,96
Готова продукція	1103	1762,1	2765,56
Товари	1104	41,38	39,66
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14839,91	21336,57
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	36178,21	10696,74
з бюджетом	1135	16643,39	13826,1
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	184,49	417,25
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5793,2	26681,49
Витрати майбутніх періодів	1170	24,14	15,52

Інші оборотні активи	1190	13,79	467,25
Усього за розділом II	1195	107088,05	109253,61
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	143131,78	141961,07
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000,00	100000,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	15,52	15,52
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6922,53)	6082,86
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	93092,98	106098,38
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	284,49	265,52
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	284,49	265,52
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	32217,80	
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	16960,64	32688,49
розрахунками з бюджетом	1620	63,79	44,83
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	137,93	2606,94
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	201,73	86,21
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	172,42	170,69
Усього за розділом III	1695	49754,31	35597,17
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	143131,78	141961,07

Керівник

Головний бухгалтер

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

Підприємство ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників

Адреса, телефон

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2018	01	01
42340109		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**На 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	181,04	134,49
первісна вартість	1001	217,25	161,39
накопичена амортизація	1002	36,21	26,90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	625,87	494,84
Основні засоби	1010	31840,20	29043,60
первісна вартість	1011	38208,24	34852,32
знос	1012	6368,04	5808,72
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	60,35	60,35
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	32707,46	29733,27
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35812,69	42586,94
Виробничі запаси	1101	25212,5	25414,23
Незавершене виробництво	1102	7794,96	14450,25
Готова продукція	1103	2765,56	2665,56
Товари	1104	39,66	56,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21336,57	40078,28
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10696,74	11108,81
з бюджетом	1135	13826,1	13877,83
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	417,25	167,24
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	26681,49	32072,97
Витрати майбутніх періодів	1170	15,52	17,24

Інші оборотні активи	1190	467,25	
Усього за розділом II	1195	109253,61	139909,31
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	141961,07	169642,58
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000,00	100000,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	15,52	15,52
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6082,86	17091,67
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	106098,38	117107,19
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	265,52	239,66
Довгострокові кредити банків	1510		39697,24
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	265,52	39936,90
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	32688,49	12376,08
розрахунками з бюджетом	1620	44,83	44,83
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	2606,94	3,45
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	86,21	13,79
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	170,69	160,35
Усього за розділом III	1695	35597,17	12598,49
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	141961,07	169642,58

Керівник

Головний бухгалтер

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

Підприємство ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників

Адреса, телефон

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2019	01	01
42340109		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**На 31 грудня 2018 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	134,49	94,83
первісна вартість	1001	161,39	113,80
накопичена амортизація	1002	26,90	18,97
Незавершені капітальні інвестиції	1005	494,84	475,87
Основні засоби	1010	29043,60	26638,39
первісна вартість	1011	34852,32	31966,07
знос	1012	5808,72	5327,68
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	60,35	60,35
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	29733,27	27269,44
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	42586,94	49823,27
Виробничі запаси	1101	25414,23	35264,4
Незавершене виробництво	1102	14450,25	11417,44
Готова продукція	1103	2665,56	3101,78
Товари	1104	56,9	39,66
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40078,28	73477,13
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11108,81	24231,45
з бюджетом	1135	13877,83	14636,46
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	167,24	227,59
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	32072,97	7715,65
Витрати майбутніх періодів	1170	17,24	

Інші оборотні активи	1190		15,52
Усього за розділом II	1195	139909,31	170127,07
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	169642,58	197396,51
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000,00	100000,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	15,52	15,52
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17091,67	29138,43
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	117107,19	129153,95
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	239,66	213,80
Довгострокові кредити банків	1510	39697,24	34305,76
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	39936,90	34519,56
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	12376,08	32414,35
розрахунками з бюджетом	1620	44,83	912,08
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	3,45	10,35
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13,79	198,28
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	160,35	187,93
Усього за розділом III	1695	12598,49	33723,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	169642,58	197396,51

Керівник

Головний бухгалтер

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

Додаток Б

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у
2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	332210,90	272763,32	299794,82	306553,56	340624,84	-59447,58	27031,50	6758,74	34071,28	84000,00
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	244923,19	253512,99	250637,08	263339,02	291010,19	8589,80	-2875,91	12701,94	27671,17	46088,00
Валовий прибуток	87287,71	19250,33	49157,74	43214,54	49614,65	-68037,38	29907,41	-5943,20	6400,11	-37973,00
Інші операційні доходи	33826,45	54323,35	51254,33	74316,80	60188,97	20496,90	-3069,02	23062,47	-14127,83	26365,00
Адміністративні витрати	8413,94	7727,72	11724,34	20093,45	22824,53	-686,22	3996,62	8369,11	2731,08	14410,00
Витрати на збут	6346,66	5365,61	3832,82	3862,14	4338,01	-981,05	-1532,79	29,32	475,87	-2000,00
Інші операційні витрати	39264,47	62992,47	53068,16	73497,82	61235,54	23728,00	-9924,31	20429,66	-12262,28	21970,00
Фінансові результати від операційної діяльності	67089,09	-2512,11	31786,75	20077,93	21405,54	-69601,20	34298,86	-11708,82	1327,61	-45000,00
Інші доходи	379,32	131,04	1013,81	5460,44	4039,72	-248,28	882,77	4446,63	-1420,72	3600,00
Інші витрати	360,35	134,49	14776,12	9431,20	7317,37	-225,86	14641,63	-5344,92	-2113,83	69000,00
Фінансові результати до оподаткування	67108,05	-2515,56	18024,45	16107,17	18127,90	-69623,61	20540,01	-1917,28	2020,73	-48000,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	11072,83	0,00	3839,21	3128,01	3806,86	-11072,83	3839,21	-711,20	678,85	-7000,00
Чистий фінансовий результат	56035,22	-2515,56	14185,24	12979,16	14321,03	-58550,78	16700,80	-1206,08	1341,87	-41000,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Додаток В

**Динаміка вартості активів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 –
2018 рр., тис. грн.**

Показник	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Нематеріальні активи	239,66	232,76	181,04	134,49	94,83	-6,90	-51,72	-46,55	-39,66	-144,83
Незавершені капітальні інвестиції	1256,92	643,11	625,87	494,84	475,87	-613,81	-17,24	-131,03	-18,97	-781,05
Основні засоби	35641,99	35014,40	31840,20	29043,60	26638,39	-627,59	-3174,20	-2796,60	-2405,21	-9003,60
Інші фінансові інвестиції	60,35	60,35	60,35	60,35	60,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи	68,97	93,11	0,00	0,00	0,00	24,14	-93,11	0,00	0,00	-68,97

Усього необоротні активи	37267,88	36043,72	32707,46	29733,27	27269,44	-1224,16	-3336,26	-2974,19	-2463,83	-9
Запас, в тому числі:	35300,61	33410,92	35812,69	42586,94	49823,27	-1889,69	2401,77	6774,25	7236,33	14
виробничі запаси	28017,72	24536,63	25212,50	25414,23	35264,40	-3481,09	675,87	201,73	9850,17	72
незавершене виробництво	5586,30	7070,81	7794,96	14450,25	11417,44	1484,51	724,15	6655,29	-3032,81	58
готова продукція	1644,86	1762,10	2765,56	2665,56	3101,78	117,24	1003,46	-100,00	436,22	14
товари	51,73	41,38	39,66	56,90	39,66	-10,35	-1,72	17,24	-17,24	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	20846,91	14839,91	21336,57	40078,28	73477,13	-6007,00	6496,66	18741,71	33398,85	52
Дебіторська заборгованість за рахунками за виданими авансами	34860,95	36178,21	10696,74	11108,81	24231,45	1317,26	-25481,47	412,07	13122,64	-10
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	12062,28	16643,39	13826,10	13877,83	14636,46	4581,11	-2817,29	51,73	758,63	25
Інша поточна дебіторська заборгованість	160,35	184,49	417,25	167,24	227,59	24,14	232,76	-250,01	60,35	6
Гроші та їх еквіваленти	6251,83	5793,20	26681,49	32072,97	7715,65	-458,63	20888,29	5391,48	-24357,32	14
Витрати майбутніх періодів	74,14	24,14	15,52	17,24	0,00	-50,00	-8,62	1,72	-17,24	-
Інші оборотні активи	10,35	13,79	467,25	0,00	15,52	3,44	453,46	-467,25	15,52	-
Усього оборотні активи	109567,41	107088,05	109253,61	139909,31	170127,07	-2479,36	2165,56	30655,70	30217,76	60
Баланс	146835,29	143131,78	141961,07	169642,58	197396,51	-3703,51	-1170,71	27681,51	27753,93	50

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія

Національний Ресурс»

Додаток Д

Динаміка структури активів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр., %

Показник	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Нематеріальні активи	0,16	0,16	0,13	0,08	0,05	0,00	-0,03	-0,05	-0,03	-0,11
Незавершені капітальні інвестиції	0,86	0,45	0,44	0,29	0,24	-0,41	-0,01	-0,15	-0,05	-0,62
Основні засоби	24,27	24,46	22,43	17,12	13,49	0,19	-2,03	-5,31	-3,63	-11,08
Інші фінансові інвестиції	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	0,00	0,00	0,00	-0,01	-0,01
Інші необоротні активи	0,05	0,07	0,00	0,00	0,00	0,02	-0,07	0,00	0,00	-0,05
Усього необоротні активи	25,38	25,18	23,04	17,53	13,81	-0,20	-2,14	-5,51	-3,72	-12,17
Запас, в тому числі:	24,04	23,34	25,23	25,10	25,24	-0,70	1,89	-0,13	0,14	-0,86
виробничі запаси	19,08	17,14	17,76	14,98	17,86	-1,94	0,62	-2,78	2,88	-1,20
незавершене виробництво	3,80	4,94	5,49	8,52	5,78	1,14	0,55	3,03	-2,74	1,98
готова продукція	1,12	1,23	1,95	1,57	1,57	0,11	0,72	-0,38	0,00	0,45
товари	0,04	0,03	0,03	0,03	0,02	-0,01	0,00	0,00	-0,01	-0,02
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14,20	10,37	15,03	23,63	37,22	-3,83	4,66	8,60	13,59	23,02
Дебіторська заборгованість за рахунками за виданими авансами	23,74	25,28	7,53	6,55	12,28	1,54	-17,75	-0,98	5,73	-11,01
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	8,21	11,63	9,74	8,18	7,41	3,42	-1,89	-1,56	-0,77	-0,80
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,11	0,13	0,29	0,10	0,12	0,02	0,16	-0,19	0,02	0,11
Гроші та їх еквіваленти	4,26	4,05	18,79	18,91	3,91	-0,21	14,74	0,12	-15,00	-0,35
Витрати майбутніх періодів	0,05	0,02	0,01	0,01	0,00	-0,03	-0,01	0,00	-0,01	-0,05
Інші оборотні активи	0,01	0,01	0,33	0,00	0,01	0,00	0,32	-0,33	0,01	0,32
Усього оборотні активи	74,62	74,82	76,96	82,47	86,19	0,20	2,14	5,51	3,72	11,57
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Додаток Е

Динаміка вартості пасивів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Зареєстрований капітал	100000,00	100000,00	100000,00	100000,00	100000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	15,52	15,52	15,52	15,52	15,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-994,84	-6922,53	6082,86	17091,67	29138,43	-5927,69	13005,39	11008,81	12046,76	30047,27
Усього власний капітал	99020,67	93092,98	106098,38	117107,19	129153,95	-5927,69	13005,40	11008,81	12046,76	30047,28
Відстрочені податкові	218,97	284,49	265,52	239,66	213,80	65,52	-18,97	-25,86	-25,86	-5,17

зобов'язання										
Довгострокові кредити банків	36335,11	0,00	0,00	39697,24	34305,76	-36335,11	0,00	39697,24	-5391,48	-2
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	36554,08	284,49	265,52	39936,90	34519,56	-36269,59	-18,97	39671,38	-5417,34	-2
Короткострокові кредити банків	0,00	32217,80	0,00	0,00	0,00	32217,80	-32217,80	0,00	0,00	
Поточна кредиторська заборгованість товари, роботи, послуги	8441,52	16960,64	32688,49	12376,08	32414,35	8519,12	15727,85	-20312,41	20038,27	23
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками з бюджетом	1203,47	63,79	44,83	44,83	912,08	-1139,68	-18,96	0,00	867,25	-2
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками за одержаними авансами	537,94	137,93	2606,94	3,45	10,35	-400,01	2469,01	-2603,49	6,90	-5
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками з оплати праці	703,46	201,73	86,21	13,79	198,28	-501,73	-115,52	-72,42	184,49	-5
Інші поточні зобов'язання	374,14	172,42	170,69	160,35	187,93	-201,72	-1,73	-10,34	27,58	-1
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	11260,54	49754,31	35597,17	12598,49	33723,00	38493,77	-14157,14	-22998,68	21124,51	22
Баланс	146835,29	143131,78	141961,07	169642,58	197396,51	-3703,51	-1170,71	27681,51	27753,93	50

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія

Національний Ресурс»

Додаток Ж

Динаміка структури пасивів ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2014 – 2018 рр., %

Показник	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Зареєстрований капітал	68,10	69,87	70,44	58,95	50,66	1,77	0,57	-11,49	-8,29	-11,91
Додатковий капітал	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-0,68	-4,84	4,28	10,08	14,76	-4,16	9,12	5,80	4,68	15,44
Усього власний капітал	67,44	65,04	74,74	69,03	65,43	-2,40	9,70	-5,71	-3,60	-1,91
Відстрочені податкові зобов'язання	0,15	0,20	0,19	0,14	0,11	0,05	-0,01	-0,05	-0,03	-0,04
Довгострокові кредити банків	24,75	0,00	0,00	23,40	17,38	-24,75	0,00	23,40	-6,02	-7,37
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	24,89	0,20	0,19	23,54	17,49	-24,69	-0,01	23,35	-6,05	-7,40
Короткострокові кредити банків	0,00	22,51	0,00	0,00	0,00	22,51	-22,51	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість товари, роботи, послуги	5,75	11,85	23,03	7,30	16,42	6,10	11,18	-15,73	9,12	10,67
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками з бюджетом	0,82	0,04	0,03	0,03	0,46	-0,78	-0,01	0,00	0,43	0,64
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками за одержаними авансами	0,37	0,10	1,84	0,00	0,01	-0,27	1,74	-1,84	0,01	0,38
Поточна кредиторська заборгованість розрахунками з оплати праці	0,48	0,14	0,06	0,01	0,10	-0,34	-0,08	-0,05	0,09	0,62
Інші поточні зобов'язання	0,25	0,12	0,12	0,09	0,10	-0,13	0,00	-0,03	0,01	0,15
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	7,67	34,76	25,08	7,43	17,08	27,09	-9,68	-17,65	9,65	9,41
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Додаток И

Динаміка показників ділової активності та рентабельності

ТОВ «Компанія Національний Ресурс» у 2015 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				2019
					2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014	
Коефіцієнт оборотності активів	1,88	2,10	1,97	1,86	0,22	-0,13	-0,11	-0,02	1,97
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,02	7,05	12,81	14,82	-1,97	5,76	2,01	5,80	0,97
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,02	5,25	5,50	3,83	1,23	0,25	-1,67	-0,19	1,97
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,38	7,24	6,72	6,30	-0,14	-0,52	-0,42	-1,08	0,97
Коефіцієнт оборотності основних засобів	7,72	8,97	10,07	12,23	1,25	1,10	2,16	4,51	1,97
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,84	3,01	2,75	2,77	0,17	-0,26	0,02	-0,07	1,97
Строк погашення дебіторської заборгованості	89,60	68,52	65,47	93,96	-21,08	-3,05	28,49	4,36	0,97
Строк погашення кредиторської заборгованості	39,90	51,04	28,10	24,29	11,14	-22,94	-3,81	-15,61	1,97
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,02	0,10	0,08	0,08	0,12	-0,02	0,00	0,10	-5,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,03	0,14	0,12	0,12	0,17	-0,02	0,00	0,15	-5,00
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,01	0,05	0,04	0,04	0,06	-0,01	0,00	0,05	-5,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Додаток К

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс»
у 2020 – 2022 рр. за умови незмінності системи організації та планування
зовнішньоторговельних операцій**

Показник	Факт	План	Прогноз			2019/ 2018
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	340624,84	410903,64	413068,80	415245,40	417433,45	70278,80
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	291010,19	304581,41	318785,53	333652,06	349211,88	13571,22
Валовий прибуток	49614,65	106322,22	94283,27	81593,34	68221,57	56707,57
Інші операційні доходи	60188,97	69497,41	80245,43	92655,66	106985,19	9308,44
Адміністративні витрати	22824,53	29328,17	37684,96	48422,94	62220,60	6503,64
Витрати на збут	4338,01	3943,16	3584,25	3258,01	2961,47	-394,85
Інші операційні витрати	61235,54	68209,15	75976,94	84629,33	94267,07	6973,61
Фінансові результати від операційної діяльності	21405,54	74339,14	57282,55	37938,73	15757,62	52933,60
Інші доходи	4039,72	7324,17	13279,02	24075,39	43649,65	3284,45
Інші витрати	7317,37	15530,80	24228,05	37795,76	58961,38	8213,43
Фінансові результати до оподаткування	18127,90	66132,51	46333,51	24218,36	445,89	48004,61
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3806,86	13887,83	9730,04	4359,31	80,26	10080,97
Чистий фінансовий результат	14321,03	52244,69	36603,48	19859,06	365,63	37923,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Додаток Л

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс»
у 2020 – 2022 рр. за умови впровадження наданих пропозицій
(оптимістичний сценарій)**

Показник	Факт	План	Прогноз			2019/ 2018
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	340624,84	410903,64	441983,63	497630,08	625315,31	70278,80
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	291010,19	304581,41	328349,10	363680,74	426038,49	13571,22
Валовий прибуток	49614,65	106322,22	113634,53	133949,34	199276,82	56707,57
Інші операційні доходи	60188,97	69497,41	80245,43	92655,66	106985,19	9308,44
Адміністративні витрати	22824,53	29328,17	38138,68	48908,64	62791,66	6503,64
Витрати на збут	4338,01	3943,16	3763,47	3420,92	3109,54	-394,85
Інші операційні витрати	61235,54	68209,15	76031,94	84654,33	94292,07	6973,61
Фінансові результати від операційної діяльності	21405,54	74339,14	75945,88	89621,12	146068,74	52933,60
Інші доходи	4039,72	7324,17	13279,02	24075,39	43649,65	3284,45
Інші витрати	7317,37	15530,80	24228,05	37795,76	58961,38	8213,43
Фінансові результати до оподаткування	18127,90	66132,51	64996,84	75900,76	130757,00	48004,61
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3806,86	13887,83	11699,43	13662,14	23536,26	10080,97
Чистий фінансовий результат	14321,03	52244,69	53297,41	62238,62	107220,74	37923,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Додаток М

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс»
у 2020 – 2022 рр. за умови впровадження наданих пропозицій
(песимістичний сценарій)**

Показник	Факт	План	Прогноз			2019/ 2018
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	340624,84	410903,64	413068,80	415245,40	417433,45	70278,80
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	291010,19	304581,41	318785,53	333652,06	349211,88	13571,22
Валовий прибуток	49614,65	106322,22	94283,27	81593,34	68221,57	56707,57
Інші операційні доходи	60188,97	69497,41	80245,43	92655,66	106985,19	9308,44
Адміністративні витрати	22824,53	29328,17	38138,68	48908,64	62791,66	6503,64
Витрати на збут	4338,01	3943,16	3763,47	3420,92	3109,54	-394,85
Інші операційні витрати	61235,54	68209,15	76031,94	84654,33	94292,07	6973,61
Фінансові результати від операційної діяльності	21405,54	74339,14	56594,61	37265,12	15013,49	52933,60
Інші доходи	4039,72	7324,17	13279,02	24075,39	43649,65	3284,45
Інші витрати	7317,37	15530,80	24228,05	37795,76	58961,38	8213,43
Фінансові результати до оподаткування	18127,90	66132,51	45645,58	23544,76	-298,25	48004,61
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3806,86	13887,83	8216,20	4238,06	0,00	10080,97
Чистий фінансовий результат	14321,03	52244,69	37429,38	19306,70	-298,25	37923,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

Додаток Н

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Компанія Національний Ресурс»
у 2020 – 2022 рр. за умови впровадження наданих пропозицій (зважений
сценарій)**

Показник	Факт	План	Прогноз			2019/ 2018
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	340624,84	410903,64	427526,21	456437,74	521374,38	70278,80
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	291010,19	304581,41	323567,31	348666,40	387625,19	13571,22
Валовий прибуток	49614,65	106322,22	103958,90	107771,34	133749,20	56707,57
Інші операційні доходи	60188,97	69497,41	80245,43	92655,66	106985,19	9308,44
Адміністративні витрати	22824,53	29328,17	38138,68	48908,64	62791,66	6503,64
Витрати на збут	4338,01	3943,16	3763,47	3420,92	3109,54	-394,85
Інші операційні витрати	61235,54	68209,15	76031,94	84654,33	94292,07	6973,61
Фінансові результати від операційної діяльності	21405,54	74339,14	66270,24	63443,12	80541,11	52933,60
Інші доходи	4039,72	7324,17	13279,02	24075,39	43649,65	3284,45
Інші витрати	7317,37	15530,80	24228,05	37795,76	58961,38	8213,43
Фінансові результати до оподаткування	18127,90	66132,51	55321,21	49722,76	65229,38	48004,61
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3806,86	13887,83	9957,82	8950,10	11768,13	10080,97
Чистий фінансовий результат	14321,03	52244,69	45363,40	40772,66	53461,25	37923,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Компанія Національний Ресурс»

¹ Закон України "Про Митний тариф України" від 19 вересня 2013 року № 584-VII [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584%D0%B0-18#n621>