

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародного менеджменту

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

Управління експортним потенціалом підприємства

військово-промислового комплексу

(на матеріалах ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт», м.Київ)

Студента 2 курсу, 2м групи  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

Андрущенко  
Дмитро Олександрович

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор

Будзяк Василь Миронович

Гарант освітньої  
програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

Серова Людмила Петрівна

Київ 2020

## АНОТАЦІЯ

**Андрущенко Дмитро Олександрович**

### **Управління експортним потенціалом підприємства військово-промислового комплексу**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет, 2020.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо формування експортного потенціалу підприємства у сфері міжнародного бізнесу; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»; проведено оцінку ефективності експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»; розглянуто напрями удосконалення операцій з експорту та здійснена розробка комплексу заходів зростання ефективності управління експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

Ключові слова: експортний потенціал, суб'єкт міжнародного бізнесу, ефективність, військово-промисловий комплекс

## SUMMARY

**Andrushchenko Dmytro**

### **Management of the export potential of the military-industrial complex**

Graduation qualification work for a master's degree in specialty 073 "Management", specialization "Management of foreign economic activity". Kyiv National University of Trade and Economics, 2020

In the final qualification work the scientific-theoretical substantiation of directions and practical recommendations concerning formation of export potential of the enterprise in the field of international business is investigated; the analysis of financial and economic activity of SE SSFT "SpetsTechnoExport" is carried out; an assessment of the effectiveness of export operations of SE SSFT "SpetsTechnoExport"; the directions of improvement of export operations are considered and the development

of a set of measures to increase the efficiency of export potential management of the SE SSFT "SpetsTechnoExport" is carried out.

Keywords: export potential, international business entity, efficiency, military-industrial complex.

**Випускна кваліфікаційна робота викладена на 115 сторінках, містить 2 розділи, 15 додатки, 9 рисунків і 18 таблиць, 44 використаних джерел.**

**Актуальність дослідження** обґрунтування ролі управління експортним потенціалом як важливої складової для покращення обсягів зовнішньої торгівлі

Дослідження виконане на матеріалах ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт», м.Київ.

**Об'єктом дослідження** є процес формування експортного потенціалу на підприємстві-суб'єкті ЗЕД, яке функціонує у сфері військово-промислового комплексу.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади формування та розвитку експортного потенціалу на підприємстві ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

**Метою дослідження** в роботі є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо формування експортного потенціалу підприємства у сфері міжнародного бізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- здійснити оцінку управління та організації експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- провести оцінку ефективності проведення експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- розглянути напрями удосконалення операцій з експорту ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- здійснити розробку комплексу заходів зростання ефективності управління експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;

У процесі дослідження використовуються загальнонаукові методи та спеціальні методи наукового пізнання. Методи індукції та дедукції використовуються у процесі дослідження основних аналітичних показників, що характеризують динаміку, структуру та відносну міру результативності операцій

з експорту підприємства. Метод системного підходу та синтезу застосовується у процесі обґрунтування практичних рекомендацій до удосконалення формування експортного потенціалу підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Державної митної служби України, монографічні дослідження, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах.

**У вступі** обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження; виявлено праці учених щодо теми управління експортним потенціалом підприємства; сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження, зазначено методи дослідження та інформаційну базу, які були використані в роботі.

**У першому розділі** випускної кваліфікаційної роботи обґрунтовано теоретичні засади формування управління експортним потенціалом. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності, аналіз управління та організації експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт», а також здійснена оцінка ефективності проведення експортних операцій підприємства. В ході дослідження отримано висновки про зміни структури активів в 2015-2019 рр., а саме відбулося зростання продукції військово-промислового комплексу до країн Африки та Азії, що призвело до зростання логістичних витрат, однак вони були компенсовані за рахунок високих цін. Виявлено чинники зростання ефекту від експорту 2015-2019 рр.. Показана динаміка ефективності експорту та тенденції зростання результативності управління експортним потенціалом

**У другому розділі** проаналізовано основні особливості управління експортним потенціалом досліджуваного підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт». Проведено дослідження основних напрямків удосконалення операцій з експорту: стимулювання посередників; впровадження системи електронного документообігу для експортних операцій на базі CRM-системи; розробка модуля аналітики. Розроблено комплекс заходів зростання ефективності управління експортним потенціалом. Підраховано загальний обсяг

бюджету підприємства на впровадження заходів з удосконалення управління операціями з експорту у 2021 році. Визначено прогнозний обсяг доходів від експорту.

**Висновки** містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління експортним потенціалом.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ЗМІСТ .....                                                                                                                 | 7  |
| ВСТУП.....                                                                                                                  | 8  |
| ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ» ЯК<br>ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЙОГО ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....             | 11 |
| 1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»<br>11                                             |    |
| 1.2. Аналіз управління експортним потенціалом ДП ДГЗП<br>«СпецТехноЕкспорт».....                                            | 20 |
| 1.3. Оцінка ефективності проведення експортних операцій ДП ДГЗП<br>«СпецТехноЕкспорт».....                                  | 28 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                 | 36 |
| ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ<br>ПОТЕНЦІАЛОМ ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» .....                         | 38 |
| 2.1. Напрями удосконалення операцій з експорту ДП ДГЗП<br>«СпецТехноЕкспорт».....                                           | 38 |
| 2.2. Розробка комплексу заходів зростання ефективності управління експортним<br>потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»..... | 45 |
| 2.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ДП ДГЗП<br>«СпецТехноЕкспорт».....                            | 54 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                 | 61 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                               | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....                                                                                            | 65 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                | 70 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток експортного потенціалу для багатьох підприємств реального сектору економіки є досить важливою сферою бізнесу, яка охоплює ряд питань, що стосуються організації ефективного здійснення експортних операцій підприємства, визначення необхідних передумов для цього та обґрунтування перспективних напрямків оптимізації логістичних потоків. Для того, аби підприємству досягти успішного виконання завдань розвитку міжнародної економічної діяльності, перш за все, необхідно дослідити систему бізнес-процесів у сфері експортної діяльності, сформуванню чітку модель механізму організації здійснення експортних операцій, яка може відповідати як умовам внутрішнього середовища підприємства, так і вимогам зовнішнього оточення.

Формування експортного потенціалу підприємства сприяє також зростанню обсягів зовнішньої торгівлі країни. Це визначає також важливу соціально-економічну мету у процесі здійснення експортної діяльності. Експортний потенціал підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності є складовою загального економічного потенціалу регіону та країни. Зростання експортного потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на міжнародних ринках, формуванню раціональної структури експорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України у довгостроковому періоді.

Питаннями формування експортного потенціалу підприємств займалися ряд науковців, до яких можемо віднести таких як О.Г. Мельник, В.Є. Єрмаченко, С.В. Лобунська, О.В. Шкурूपій, Ю.Г. Козак, О.Є. Кузьмін, А.О. Фатенок-Ткачук, А.В. Череп та інші. Однак, подальшого дослідження потребують організаційно-економічні аспекти удосконалення експортного потенціалу підприємств реального сектору економіки, у тому числі військово-промислового комплексу.

**Метою дослідження** в роботі є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо формування експортного потенціалу підприємства у сфері міжнародного бізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- здійснити оцінку управління та організації експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- провести оцінку ефективності проведення експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- розглянути напрями удосконалення операцій з експорту ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- здійснити розробку комплексу заходів зростання ефективності управління експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;

**Об'єктом дослідження** у роботі є процес формування експортного потенціалу на підприємстві-суб'єкті ЗЕД, яке функціонує у сфері військово-промислового комплексу.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади формування та розвитку експортного потенціалу на підприємстві ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовуються загальнонаукові методи та спеціальні методи наукового пізнання. Підходи статистичного аналізу та оцінки рядів динаміки використані під час здійснення огляду основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Методи індукції та дедукції використовуються у процесі дослідження основних аналітичних показників, що характеризують динаміку, структуру та відносну міру результативності операцій з експорту підприємства. Метод системного підходу та синтезу застосовується у процесі обґрунтування практичних рекомендацій до удосконалення формування експортного потенціалу підприємства.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною основою дослідження стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Державної митної служби України, монографічні дослідження, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Експортний потенціал військово-промислового комплексу України» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

**Практичне значення проведеного дослідження** полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» в напрямку удосконалення формування його експортного потенціалу.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури з 44 найменувань та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ» ЯК ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЙОГО ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### 1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» - підприємство, основною сферою діяльності якого є експортно-імпортні відносини на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення.

Підприємство засноване Урядом України у 1998 році, основною сферою діяльності якого є експортно-імпортні відносини на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення.

Основними видами діяльності підприємства є наступні:

- експорт та імпорт продукції і послуг військового, спеціального та подвійного призначення;
- інвестування у високотехнологічні розробки; організація і підтримка науково-технічних та конструкторських робіт; трансфер технологій;
- проведення міжнародних виставок військової і цивільної техніки; маркетингова та інформаційно-консультаційна діяльність.

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» спроможне реалізувати складні комплексні проекти на потреби іноземних замовників, від стадії науково-дослідних робіт до серійного виготовлення готової продукції [3]. Слідуючи глобальним тенденціям, «СпецТехноЕкспорт» активно долучається до налагодження спільного виробництва української продукції на території країн-замовників.

З 2010 року підприємство входить до складу Державного концерну «Укроборонпром» та є невід'ємною частиною оборонно-промислового комплексу України. ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є другим за обсягами зовнішньоторговельного обігу та найефективнішим державним експортером в Україні. Серед партнерів підприємства в Україні налічується понад 120

державних та 70 приватних підприємств-виробників, 35 конструкторських бюро та 30 науково-дослідних центрів як державної, так і приватної форми власності. На сьогодні активними клієнтами та партнерами підприємства є військові відомства України та іноземних держав, державні та приватні компанії з понад 30 країн світу. Основним партнером компанії з експорту є Республіка Індія, де з 2000 року успішно працює офіційне представництво «СпецТехноЕкспорту». Також ключовими експортними партнерами компанії є Алжир, Індонезія, Малайзія, Китай, Польща, Туреччина.

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» має всі ліцензії та дозволи від Уряду України, необхідні для експорту продукції військового та подвійного призначення, та керується у своїй діяльності міжнародними угодами та міждержавними зобов'язаннями щодо контролю над експортом озброєнь.

Головним завданням підприємства на ринку сьогодні є забезпечення вагомого вкладу в зміцнення обороноздатності України, відродження економічного, промислового та наукового потенціалу через розширення присутності українського ОПК на світовому ринку шляхом надання партнерам комплексних безпекових рішень, що базуються на технологічному випередженні, досконалому розумінні й прогнозуванні потреб клієнтів та напрямків розвитку світового безпекового середовища.

Розглянемо детальніше особливості господарської діяльності підприємства. Організаційну структуру ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» наведено у Додатку Б. Основні функції управління виконує генеральний директор підприємства. Також підприємства підпорядковується Міністерству оборони України в частині виконання державних контрактів на експорт продукції військового призначення.

Проаналізуємо ключові показники фінансово-господарської діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт». З цією метою варто розглянути особливості динаміки та структури формування активів (майна) підприємства. Показники обсягу активів та пасивів, їх структури наведено у Додатку В. Розрахунки було здійснено на основі фінансової звітності за 2015-2019 рр., яку детально наведено

у Додатку А1-А10.

Як свідчать дані табл. В.1, можна було спостерігати зростання обсягу активів ДП ДГЗП “СпецТехноЕкспорт” у 2016-2018 рр. Так у 2015 р. порівняно з 2014 р. збільшення обсягу активів склало 117958 тис.грн. або 9%. У 2016-2017 рр. обсяг активів підприємства зріс на 709714 тис.грн або на 50%. Упродовж 2017-2018 рр. відбулося збільшення обсягу активів на 3031 тис.грн або на 1%, а у 2019 році обсяг активів незначно зменшився на 15166 тис.грн або на 1%. Зростання активів спостерігалось переважно за рахунок зміни таких статей балансу:

- необоротні активи зростали у 2015-2016 рр., проте у 2018-2019 рр. можна було спостерігати їх незначне зменшення;
- оборотні активи постійно зростали, що було зумовлено як збільшення обсягів запасів, так і дебіторської заборгованості.

Показники структури активів підприємства наведено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Динаміка структури активів ДП ДГЗП “СпецТехноЕкспорт” у 2015-2019 рр., %**

Джерело: [Додаток А1 – А10]

Зміна структури активів ДП ДГЗП “СпецТехноЕкспорт” дає підстави зробити висновки про те, що воно здійснювало вкладення коштів у формування матеріально-ресурсної бази (оновлення основних фондів), що спричиняло

збільшення питомої ваги необоротних активів у загальній структурі майнового потенціалу підприємства (рис. 1.1).

Динаміку формування капіталу ДП ДГЗП “СпецТехноЕкспорт” відображено у таблиці В.3 (Додаток В). Як свідчать дані табл. В.3, можна було спостерігати постійне зростання обсягу капіталу ДП ДГЗП “СпецТехноЕкспорт”. Так у 2015 р. порівняно з 2014 р. збільшення обсягу капіталу становило 117958 тис.грн. або 10%, що зумовлювалося переважно за рахунок зростання поточного позикового капіталу. У 2016-2017 рр. обсяг капіталу підприємства збільшився на 709714 тис.грн або на 9%, переважно за рахунок позикового капіталу в частині авансів, отриманих від покупців. Упродовж 2017-2018 рр. відбулося збільшення обсягу капіталу на 3031 тис.грн або на 1%, що було спричинено зростанням позикового капіталу на 19913 тис.грн та. У 2019 році обсяг капіталу підприємства незначно скоротився на 15166 тис.грн або на 1% переважно за рахунок зменшення поточних зобов’язань. Збільшення капіталу у 2016-2018 рр. спостерігалось переважно за рахунок зміни таких статей балансу:

- обсяг поточних зобов’язань зростав у 2015-2016 рр., проте у 2018-2019 рр. можна було спостерігати їх зниження;
- власний капітал зростав у 2016-2018 рр..

У структурі джерел фінансування підприємства переважала частка позикового капіталу. Позиковий капітал був сформований з довгострокових та поточних зобов’язань. Переважна частина поточних зобов’язань являла собою короткострокові кредити банків, товарну кредиторську заборгованість та стійкі пасиви (заборгованість підприємства за розрахунками з персоналом та за іншими видами виплат). Отримання підприємством позитивного фінансового результату було головним чинником зростання нерозподіленого прибутку в структурі власного капіталу.

Динаміку формування доходів, витрат та фінансових результатів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Динаміку формування доходів, витрат та фінансових результатів ДП  
ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за 2015-2019 рр., тис.грн**

| Статті доходів та витрат                                       | Роки   |        |        |         |         | Відносне відхилення, % |           |           |           |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                | 2015   | 2016   | 2017   | 2018    | 2019    | 2015-2016              | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 298724 | 632686 | 607354 | 1938486 | 1998579 | 112                    | -4        | 219       | 3         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 139552 | 437078 | 434894 | 1662448 | 1708997 | 213                    | 0,1       | 282       | 3         |
| Валовий: прибуток                                              | 159172 | 195608 | 172460 | 276038  | 289582  | 23                     | -12       | 60        | 5         |
| Інші операційні доходи                                         | 242447 | 150634 | 114225 | 133888  | 137101  | -38                    | -24       | 17        | 2         |
| Адміністративні витрати                                        | 73395  | 100569 | 115363 | 150593  | 153304  | 37                     | 15        | 31        | 2         |
| Витрати на збут                                                | 26147  | 17502  | 22196  | 45123   | 46071   | -33                    | 27        | 103       | 2         |
| Інші операційні витрати                                        | 196477 | 136798 | 85222  | 146530  | 150193  | -30                    | -38       | 72        | 2         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 105600 | 91373  | 63904  | 67680   | 77115   | -13                    | -30       | 6         | 14        |
| Інші фінансові доходи                                          |        |        |        | 911     |         |                        |           |           | -100      |
| Інші доходи                                                    |        |        |        | 6       |         |                        |           |           | -100      |
| Фінансові витрати                                              |        | 6135   | 1642   | 5312    | 5455    |                        | -73       | 224       | 3         |
| Інші витрати                                                   | 12     |        |        | 82      |         | -100                   |           |           | -100      |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 105588 | 85238  | 62262  | 63203   | 71660   | -19                    | -27       | 2         | 13        |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 19050  | 15290  | 12357  | 13326   | 13712   | -20                    | -19       | 8         | 3         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 86538  | 69948  | 49905  | 49877   | 57948   | -19                    | -29       | 0,1       | 16        |

Джерело: [Додаток А1-А10, Додаток В1-В4]

У 2015 році значення чистих доходів підприємства становило 298724 тис.грн, а у 2016 році даний показник зріс на 112%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 213%. Зміна наведених показників вплинула на зростання обсягу валового прибутку на 23%. Обсяг чистого прибутку підприємства у 2015 році склав 86538 тис.грн, а у 2016 році скоротився на 19%.

Впродовж 2017 року значення чистого доходу підприємства становило 607354 тис.грн, а у 2018 році даний показник скоротився на 4%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 0,1%. Зміна наведених показників вплинула на зменшення обсягу валового прибутку на 12%. Обсяг чистого прибутку підприємства у 2017 році склав 49905 тис.грн, а у 2018 році збільшився на 0,1%.

У 2018 значення чистого доходу підприємства становило 1938486 тис.грн, а у 2019 році даний показник зріс на 3%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 3%. Зміна наведених показників вплинула на зростання обсягу валового прибутку на 5%. Обсяг чистого прибутку підприємства у 2018 році склав 49877 тис.грн, а у 2019 році збільшився на 16%.

Охарактеризувавши основні абсолютні показники господарської діяльності, варто проаналізувати показники рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Динаміку показників ліквідності та платоспроможності підприємства показано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства  
ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за 2015–2019 рр.**

| Показники                              | Станом на кінець року, пунктів |      |      |      |      | Абсолютне відхилення, пунктів |               |               |               |
|----------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                        | 2015                           | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2015–<br>2016                 | 2016–<br>2017 | 2017–<br>2018 | 2018–<br>2019 |
| 1                                      | 2                              | 3    | 4    | 5    | 6    | 7                             | 8             | 9             | 10            |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності       | 0,99                           | 1,26 | 1,11 | 1,12 | 1,12 | 0,27                          | -0,15         | 0,01          | 0,00          |
| Коефіцієнт миттєвої ліквідності        | 0,25                           | 0,36 | 0,16 | 0,12 | 0,14 | 0,11                          | -0,20         | -0,04         | 0,02          |
| Коефіцієнт загальної платоспроможності | 0,99                           | 1,27 | 1,11 | 1,13 | 1,13 | 0,28                          | -0,16         | 0,01          | 0,01          |

продовження табл. 1.2

|                                                |      |      |      |      |      |      |      |       |      |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Рівень ліквідності дебіторської заборгованості | 0,06 | 0,11 | 0,15 | 0,13 | 0,14 | 0,05 | 0,04 | -0,02 | 0,01 |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|

Джерело: [Додаток В1-В4]

Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для підприємства можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку.

Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на 31.12.2019 р. збільшився на 0,01 пункти порівняно з значенням цього показника на 31.12.2018 р. Варто відмітити, що рівень проміжної платоспроможності в значній мірі майже повністю дублював тенденцію показника загальної платоспроможності. Важливим напрямком аналізу фінансового стану підприємства є оцінка рівня основних критеріїв його рентабельності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Динаміка показників рентабельності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»  
за 2015–2019 рр.**

| Актив                                       | Роки, днів |      |      |      |      | Абсолютне відхилення, днів |           |           |           |
|---------------------------------------------|------------|------|------|------|------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                             | 2015       | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2015–2016                  | 2016–2017 | 2017–2018 | 2018–2019 |
| Рентабельність активів, %                   | 7          | 5    | 3    | 2    | 3    | -1,9                       | -2,3      | -0,5      | 0,4       |
| Рентабельність оборотних активів, %         | 7          | 5    | 3    | 3    | 3    | -1,9                       | -2,2      | -0,4      | 0,4       |
| Рентабельність необоротних активів, %       | 967        | 720  | 58   | 30   | 34   | -246,9                     | -662,2    | -28,0     | 4,3       |
| Рентабельність реалізації, %                | 29         | 11   | 8    | 3    | 3    | -17,9                      | -2,8      | -5,6      | 0,3       |
| Валова рентабельність операційних витрат, % | 24         | 13   | 10   | 3    | 4    | -11,0                      | -3,5      | -6,3      | 0,4       |

Джерело: [Додаток В1-В4]

Рентабельність активів у 2018 р. порівняно з 2017–м зменшилась на 0,5%, а у 2018-2019 рр. – зросла на 0,4%. Наведена ситуація зумовлена тим, що у 2019 р. на підприємстві дещо уповільнилися показники вкладення капіталу у розвиток та оновлення матеріально-технічної бази. Основні такі вкладення було здійснено

у 2017-2018 рр. Рентабельність оборотних та необоротних активів ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» становила відповідно 3% та 34%. Зростання норми рентабельності у останні роки зумовлено зростанням фінансових результатів роботи підприємств.

Важливим чинником зростання рівня ефективності функціонування підприємства є наявна тенденція до збільшення рентабельності реалізації та валової рентабельності операційних витрат. Це свідчить про те, що в цілому рівень результативності комерційної роботи має висхідну динаміку. З іншого боку ефективними були заходи контролювання обсягу витрат підприємства.

Далі варто проаналізувати особливості зміни показників фінансової стійкості, що наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ДП ДГЗП  
«СпецТехноЕкспорт» за 2015–2019 рр.**

| Коефіцієнти фінансової стійкості          | Станом на кінець року, пунктів |      |      |      |      | Абсолютне відхилення, пунктів |           |           |           |
|-------------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                           | 2015                           | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2015–2016                     | 2016–2017 | 2017–2018 | 2018–2019 |
| Коефіцієнт самофінансування               | 0,21                           | 0,22 | 0,17 | 0,18 | 0,19 | 0,01                          | -0,05     | 0,01      | 0,00      |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | -0,03                          | 0,97 | 0,55 | 0,56 | 0,58 | 1,00                          | -0,42     | 0,02      | 0,01      |
| Коефіцієнт заборгованості                 | 0,79                           | 0,78 | 0,83 | 0,82 | 0,81 | -0,01                         | 0,05      | -0,01     | 0,00      |

Джерело: [Додаток В1-В4]

Як свідчать дані табл. 1.4, характер зміни коефіцієнта самофінансування свідчить про наявність тенденції до зростання рівня боргового навантаження на компанію. Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про вирівнювання рівня фінансової рівноваги підприємства. Зокрема, підприємство почало в більшій мірі покривати обсяги оборотних активів власними коштами.

Рівень фінансового левериджу свідчить про значну інтенсивність залучення підприємством фінансових ресурсів. В цілому можна зробити висновки, що до 2018 р. підприємство активно здійснювало нарощування

кредитів для фінансування приросту оборотних та необоротних активів. У 2019 р. приріст майна відбувся переважно за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства.

Коефіцієнти оборотності активів підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за 2015–2019 рр. наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Коефіцієнти оборотності активів підприємства ДП ДГЗП  
«СпецТехноЕкспорт» за 2015–2019 рр., у разях обороту**

| Показники оборотності                               | Роки, разів |      |      |      |      | Абсолютне відхилення, разів |           |           |           |
|-----------------------------------------------------|-------------|------|------|------|------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                     | 2015        | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2015–2016                   | 2016–2017 | 2017–2018 | 2018–2019 |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 1,14        | 1,57 | 1,57 | 1,60 | 1,50 | 0,43                        | 0,00      | 0,03      | -0,10     |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 7,54        | 9,27 | 8,53 | 8,57 | 7,67 | 1,74                        | -0,75     | 0,05      | -0,91     |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | -0,58       | 0,14 | 0,24 | 0,29 | 0,37 | 0,72                        | 0,10      | 0,05      | 0,08      |

Джерело: [Додаток В1-В4]

Характеризуючи показники ділової активності у разях обороту (табл 1.5) можна констатувати, що середній показник оборотності активів досліджуваного підприємства перебуває на середньому рівні. В цілому усі активи обертаються за 1 фінансовий рік 1,5-1,6 рази. Це є гарним показником для підприємств виробничої сфери та для ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» зокрема.

Зростання коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості та послідовне підвищення рівня оборотності активів свідчить про зниження у складі активів слабо ліквідних позицій. Це зумовлюється також збільшенням обсягів дебіторської заборгованості, що спостерігалось у 2017-2019 рр. внаслідок активізації роботи підприємства.

Отже, у даному питанні було проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. У структурі капіталу

досліджуваного підприємства можна спостерігатися домінування позикових фінансових ресурсів.

Зростання частки власного капіталу було зумовлене переважно збільшення обсягу прибутку, який капіталізувався у зростання вартості власного капіталу. Важливим чинником зростання рівня ефективності функціонування підприємства є наявна тенденція до зростання рентабельності реалізації та валової прибутковості операційних витрат.

У 2019 р. на підприємстві дещо уповільнилися показники вкладення капіталу у розвиток та оновлення матеріально-технічної бази. Основні такі вкладення було здійснено у 2017-2018 рр. Рентабельність оборотних та необоротних активів ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» становила відповідно 3% та 34%. Зростання норми рентабельності у останні роки зумовлено зростанням фінансових результатів роботи підприємств.

## **1.2. Аналіз управління експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»**

Основна маса публікацій з цієї проблематики присвячена дослідженню експортного потенціалу країн [11], регіону або території [1]. Недостатня розробка теоретичних й методологічних засад аналізу й оцінки експортного потенціалу підприємства ускладнює процес формування стратегій його розвитку.

У випадку, коли експорт розглядається не лише як процес, а як явище, яке спроможна впливати на стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства, він набуває ознак потенціалу, тобто прихованої здібності забезпечувати досягнення поставленої мети та розв'язання певної проблеми розвитку підприємства.

Уявлення експорту як процесу та явища (потенціалу) має важливе значення, оскільки формує теоретичне підґрунтя управління розвитком експортного потенціалу підприємства

Розглядаючи особливості організації експортного потенціалу ДП ДГЗП

«СпецТехноЕкспорт», варто відмітити, що підприємство у цьому процесі використовує певні процедури щодо управління плануванням та забезпеченням зовнішньоекономічних операцій.

Механізм організації здійснення операцій з експорту на підприємстві ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» наведена на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Механізм організації здійснення операцій з експорту продукції військово-промислового комплексу на підприємстві ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»**

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу

Організацією експортних операцій на підприємстві займається комерційний відділ. Комерційний директор керує процесами укладення та виконання експортних контрактів. Роботу з контрагентами у сфері експорту здійснюють окремі менеджери, котрі відповідають за співпрацю із покупцями на зовнішньому ринку.

Важливо також звернути увагу і на умови розрахунків за поставлену продукцію. З цією метою використовується схема безвідкличного акредитиву. Банк ПАТ «Ощадбанк» приймає від підприємства документацію, відповідно до якої планується здійснення експортної операції. Після того, продукцію буде завантажено на судно та підписані відповідні транспортні документи, банк ПАТ «Ощадбанк» спрямовує повідомлення до банку покупця про переказ коштів. Після підтвердження від банку покупця, кошти за продукцію надходять на розрахунковий рахунок ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

Експортний потенціал віддзеркалює принцип функціонування системи «підприємство – зовнішній ринок», то критеріальною ознакою можливостей підприємства виконувати функцію суб'єкта міжнародної економічної діяльності є рівень задоволення потреб зовнішнього ринку. Залежно від цього експортний потенціал підприємства як об'єкт управління формує зворотний сигнал (імпульс), який має корегувати систему експортної діяльності підприємства до змінних умов зовнішнього ринку.

Охарактеризуємо особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності на досліджуваному підприємстві. Спочатку проаналізуємо загальний обсяг експорту досліджуваного підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності ДП ДГЗП  
«СпецТехноЕкспорт» за 2015-2019 рр. (тис.грн.)**

| Товарні групи                                                      | Період |        |        |        |        | Відхилення за 2015-2019 рр. |       | Відхилення за 2018-2019 рр. |      |
|--------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|-------|-----------------------------|------|
|                                                                    | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | тис. грн                    | %     | тис. грн                    | %    |
| Чистий дохід від реалізації продукції на зовнішній ринок, тис.грн. | 301802 | 397634 | 438770 | 568251 | 654014 | 352212                      | 116,7 | 85763                       | 15,1 |
| Сукупний чистий дохід від збуту продукції, тис.грн                 | 386925 | 484920 | 555405 | 684640 | 769428 | 382503                      | 98,9  | 84788                       | 12,4 |
| Частка експорту у чистому доходів, %                               | 78     | 82     | 79     | 83     | 85     | 7                           | -     | 2                           | -    |

\*розроблено автором за даними комерційного відділу підприємства

Як свідчать дані табл. 1.6, в цілому у 2019 році порівняно з 2015-м роком обсяг експорту продукції підприємством збільшився на 352212 тис.грн або на 116,7%.

Комплексний аналіз експортного потенціалу дозволяє оцінити реальний експортний потенціал підприємства, ступінь його використання та виявити резерви подальшого розвитку.

Порівнюючи обсяг експорту у 2019 році зі значенням даного показника за

попередній рік, можна побачити тенденцію до зростання обсягу експорту на 85763 тис.грн або на 15,1%. Варто відмітити, що обсяги експорту у складі загальних доходів від реалізації продукції підприємством складають 78-85%. У 2015 році експорт в структурі доходів становив 78%, у 2019 році – 85%. Зростання частки експорту було зумовлено частковою відмовою ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» від співробітництва з посередниками зарубіжних країн. Зазначимо, що 85% продукції у 2019 році було реалізовано напряду через угоди поставки на експорт, а 15% було реалізовано посередницьким компаніям, які функціонують як посередники.

Підприємство ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» експортує специфічну номенклатуру продукції військово-промислового комплексу. Обсяги експорту продукції військово-промислового комплексу за її видами упродовж 2015-2019 рр. наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Обсяги експорту продукції ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за її видами за 2015-2019 рр., тис. грн**

| Номенклатурні групи    | Роки   |        |        |        |        | Відхилення за 2015-2019 рр. |       | Відхилення за 2018-2019 рр. |      |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|-------|-----------------------------|------|
|                        | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | тис.грн                     | %     | тис.грн                     | %    |
| Броньована техніка     | 63378  | 91456  | 96529  | 136380 | 147153 | 83775                       | 132,2 | 10773                       | 7,9  |
| Вертольоти             | 36216  | 55669  | 57040  | 79555  | 85022  | 48806                       | 134,8 | 5467                        | 6,9  |
| Двигуни до авіатехніки | 48288  | 59645  | 68009  | 113650 | 117722 | 69434                       | 143,8 | 4072                        | 3,6  |
| Комплектуючі до танків | 66396  | 63622  | 83366  | 102285 | 130803 | 64406                       | 97,0  | 28518                       | 27,9 |
| Морські системи        | 42252  | 47716  | 57040  | 68190  | 85022  | 42770                       | 101,2 | 16832                       | 24,7 |
| Високоточне озброєння  | 45270  | 79527  | 76785  | 68190  | 88292  | 43022                       | 95,0  | 20102                       | 29,5 |
| Разом                  | 301802 | 397634 | 438770 | 568251 | 654014 | 352212                      | 116,7 | 85763                       | 15,1 |

\*розроблено автором за даними комерційного відділу підприємства

Як свідчать дані табл. 1.3, особливо інтенсивно зростали обсяги експорту групи «Броньована техніка». У 2019 році відбулося зростання експорту даного виду продукції військово-промислового комплексу на 10773 тис.грн (+7,9%). Слід відмітити, що даний вид продукції є відносно важливим для зовнішнього

ринку, а тому користується великим попитом при реалізації на підприємства переробної промисловості зарубіжних країн. У 2019 році порівняно з 2015-м роком можна спостерігати збільшення обсягів реалізації товарної групи «Двигуни до авіатехніки» на 69434 тис.грн або на 143,8%. У 2019 році проти рівня 2018-го року обсяг реалізації даного виду товару збільшився на 4072 тис.грн або на 3,6%. Можемо сказати, що по усім групам продукції підприємства можна було спостерігати стійкі тенденції у збільшенні експорту.

Важливим елементом управління експортним потенціалом підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є розробка відповідних передумов для експортної реалізації. Динаміку структури експорту продукції військово-промислового комплексу за її видами наведено на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Динаміка експорту продукції військово-промислового комплексу за її видами на ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» у 2015-2019 рр., %**

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

В структурі експорту продукції переважає товарна група «Броньована техніка», а також такі види продукції як «Комплектуючі до танків», «Вертольоти» і «Високоточне озброєння». Такі товарні групи як «Високоточне озброєння», «Морські системи» і «Двигуни до авіатехніки» - це спеціалізовані

види продукції, що відноситься до товарів військово-промислового комплексу. На них також існує значний попит, особливо з боку покупців з країн Африки, Арабських країн.

Також варто сказати, що у процесі управління експортним потенціалом підприємство ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» здійснює активне вивчення світового ринку ВПК, зокрема аналізує напрямки потенційних ринків збуту, ціни та основних потенційних конкурентів. За результатами такого аналізу на підприємстві здійснюється планування обсягів експорту у довгостроковій перспективі. Результати планування вносяться до річного бюджету та документу «Стратегія управлінням експортним потенціалом» на відповідний рік.

Для повного розуміння експортного потенціалу проаналізуємо обсяги експорту підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за географічними напрямками.

Таблиця 1.3

**Обсяги експорту ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за географічними напрямками у 2015-2019 рр., тис.грн**

| Номенклатурні групи | Роки   |        |        |        |        | Відхилення за 2015-2019 рр. |       | Відхилення за 2018-2019 рр. |      |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|-------|-----------------------------|------|
|                     | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | тис.грн                     | %     | тис.грн                     | %    |
| Країни Африки       | 75450  | 103385 | 122856 | 153428 | 170044 | 94593                       | 125,4 | 16617                       | 10,8 |
| Країни СНД          | 63378  | 75551  | 87754  | 110809 | 132438 | 69059                       | 109,0 | 21629                       | 19,5 |
| Китай               | 42252  | 63622  | 74591  | 93761  | 99737  | 57485                       | 136,1 | 5976                        | 6,4  |
| ОАЕ                 | 21126  | 31811  | 30714  | 42619  | 47416  | 26290                       | 124,4 | 4797                        | 11,3 |
| Єгипет              | 15090  | 23858  | 21938  | 31254  | 34336  | 19246                       | 127,5 | 3082                        | 9,9  |
| Інші країни         | 84504  | 99409  | 100917 | 136380 | 170044 | 85539                       | 101,2 | 33663                       | 24,7 |
| Разом               | 301802 | 397634 | 438770 | 568251 | 654014 | 352212                      | 116,7 | 85763                       | 15,1 |

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

Як свідчать дані табл. 1.3, особливо інтенсивно зростали обсяги експорту до країн Африки. Відбувалося зростання продукції військово-промислового комплексу до наведеної групи країн у 2019 році на 94593 тис.грн. (+125,4%), а у 2018-2019 рр. обсяги експорту зросли на 16617 тис. грн або на 10,8%. Слід відмітити, що даний географічний напрямок є дуже важливим для розвитку

експортної стратегії підприємства. Продукція підприємства на ринку Африки користується значним попитом.

Така зміна стратегії призвела до зростання логістичних витрат, однак вони були компенсовані за рахунок більш високих цін на продукцію військово-промислового комплексу на ринку Африки, порівняно з ринком СНД.

Потрібно оцінити структуру експортного потенціалу підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» та виділити ключові цільові показники (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Елементи структури експортного потенціалу ДП ДГЗП  
«СпецТехноЕкспорт»**

| <b>№</b> | <b>Елемент потенціалу</b>     | <b>Показники</b>                                                                                                                                               |
|----------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Фінансовий потенціал          | Рентабельність                                                                                                                                                 |
|          |                               | Чистий прибуток                                                                                                                                                |
|          |                               | Величина оборотних коштів                                                                                                                                      |
|          |                               | Коефіцієнт фінансової стійкості                                                                                                                                |
|          |                               | Коефіцієнт фінансової активності                                                                                                                               |
| 2        | Трудовий (кадровий) потенціал | Кількість персоналу                                                                                                                                            |
|          |                               | Відсоток персоналу, що працює з експортом                                                                                                                      |
|          |                               | Відсоток персоналу, що працює з митним оформленням експортної продукції                                                                                        |
| 3        | Експортні можливості          | Темпи зростання експорту                                                                                                                                       |
|          |                               | Прибуток від експорту                                                                                                                                          |
|          |                               | Обсяг продажу в експорті                                                                                                                                       |
|          |                               | Рентабельність експорту                                                                                                                                        |
| 4        | Ринковий потенціал            | Наявність міжнародних сертифікатів якості                                                                                                                      |
|          |                               | Кількість контрагентів на зовнішньому ринку                                                                                                                    |
|          |                               | Кількість країн-імпортерів продукції                                                                                                                           |
|          |                               | Експортна номенклатура                                                                                                                                         |
| 5        | Інфраструктура                | Відсоток митних декларацій, оформлених з використанням електронного декларування                                                                               |
|          |                               | Питома вага митних декларацій, що були подані до митної служби з помилками                                                                                     |
|          |                               | Кількість критичних помилок в митних деклараціях, що призвели до нарахування додаткових митних платежів або порушили справу про адміністративне правопорушення |
|          |                               | Термін митного оформлення                                                                                                                                      |

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

Потенціальні можливості експортного потенціалу підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» включають в себе наступні заходи: зниження податків, компенсація частини процентних ставок по експортним кредитам, активізація

державної структури в підтримку експорту, скорочення технологічного відставання від міжнародного рівня.

Визначення ефективності експортних операцій та ефективності управління експортним потенціалом підприємства наведено в табл. 1.5. Як свідчать дані табл.1.5 в цілому динаміка ефективності експортної діяльності є неоднозначною.

Таблиця 1.5

**Показники прибутковості та ефективності здійснення експортних операцій  
ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за 2015-2019 рр., %**

| Показники                                                 | Формула        | Період  |         |         |         |         | Відхилення (+/-) |          |               |          |
|-----------------------------------------------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|----------|---------------|----------|
|                                                           |                |         |         |         |         |         | 2015-2019 рр.    |          | 2018-2019 рр. |          |
|                                                           |                | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | Абс, +/-         | Відн., % | Абс, +/-      | Відн., % |
| 1                                                         | 2              | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8                | 9        | 10            | 11       |
| Чистий дохід від реалізації продукції на експорт, тис.грн | Де             | 301802  | 397634  | 438770  | 568251  | 654014  | 0,66             | 24,5     | 0,38          | 12,8     |
| Виробничі витрати (прямі та непрямі), тис.грн             | Вв             | 227077  | 275262  | 296801  | 414348  | 503467  | -0,05            | -2,7     | 0,26          | 15,9     |
| Накладні витрати, тис.грн                                 | Нв             | 28288   | 26851   | 28961   | 33361   | 29886   | 0,23             | 72,8     | 0,19          | 51,2     |
| Сукупні виробничі витрати (повна собівартість), тис.грн   | СВ = Вв + Нв   | 255365  | 302113  | 325763  | 447709  | 533353  | 0,18             | 7,9      | 0,45          | 22,3     |
| Витрати по обслуговуванню експортних операцій, тис.грн    | Во             | 12768   | 15106   | 16288   | 22385   | 26668   | 0,27             | 120,5    | 0,27          | 128,6    |
| Загальні витрати на експорт, тис.грн                      | ЗВ=СВ+Во       | 268133  | 317218  | 342051  | 470094  | 560021  | 291887,3         | 108,9    | 89926,5       | 19,1     |
| Ефект від експорту, тис.грн                               | $Ee = Де - ЗВ$ | 33668,3 | 80416,2 | 96719,0 | 98157,1 | 93993,3 | 60325,0          | 179,2    | -4163,9       | -4,2     |
| Ефективність експорту                                     | $Ee = Де / ЗВ$ | 1,13    | 1,25    | 1,28    | 1,21    | 1,17    | 0,0              | 3,8      | 0,0           | -3,4     |

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

У 2015 році показник ефективності експортних операцій становив 1,071, а у 2017-2018 роках ефективність експорту зросла до 1,329 та 1,132 відповідно. Таким чином, виходячи з наведеної динаміки показника ефективності експорту

можна сказати, що зростала і ефективність експортної стратегії ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт». У 2015-2019 рр. помітним було збільшення обсягу ефекту від експорту на 60325,0 тис.грн або на 179,2%. Однак, у зв'язку зі збільшенням обсягу витрат на обслуговування експортних операцій відбулося скорочення ефекту від експорту на 4163,9 тис.грн або на 4,2%. При цьому варто відмітити, що на зменшення ефекту від експорту впливали такі чинники:

- зростання обсягу експорту на 12,8% вплинуло на збільшення ефекту від експорту (збільшення обсягу доходів впливає на зростання фінансового результату експортних операцій);
- темпи зростання сукупних виробничих витрат та витрат по обслуговуванню експорту склали відповідно 22,3% та 128,6%, що спричинило до скорочення ефекту від експорту (зростання витрат має негативний вплив на фінансові результати).

Таким чином, у 2019 році порівняно з 2015-м роком обсяг експорту товарів підприємством збільшився на 352212 тис.грн або на 116,7%. Порівнюючи обсяг експорту у 2019 році зі значенням даного показника у 2018 році, можна побачити тенденцію до зростання обсягу експорту на 85763 тис.грн або на 15,1%. Експортна стратегія підприємства орієнтована на розвиток зовнішньої торгівлі продукцією ВПК та вихід в перспективі на реалізацію продукції з більш високою націнкою. Впродовж 2016-2017 років збільшення прибутковості експортних витрат мало наслідком зростання його ефекту на 10008 тис.грн, при цьому зміна витрат на експорт вплинула на зростання ефекту від експорту на 6295 тис.грн. У 2017-2018 роках зростання ефекту від експорту склало 1438 тис.грн, в т.ч. зниження рівня прибутковості експортних витрат вплинуло на зменшення ефекту на 34768 тис.грн. У 2018-2019 рр. прибуток від здійснення експортної діяльності зменшився на 4164 тис.грн за рахунок встановлення нижчих цін на продукцію в умовах зростання експортних витрат.

### **1.3. Оцінка ефективності проведення експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»**

Оцінка ефективності проведення експортних операцій підприємства передбачає визначення її впливу на ключові показники експортної діяльності, що відображають результати проведення експортних операцій на зовнішніх ринках.

Для оцінки ефективності зовнішньоторговельних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на зовнішніх ринках доцільно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати рівень прибутковості експортних операцій підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- визначити вплив організації та планування зовнішньоторговельних операцій на прибуток від експортних операцій;
- провести кореляційно-регресійний аналіз результативності організації та планування зовнішньоторговельних операцій підприємства.

Оцінка рентабельності експортних операцій в процесі торгівлі продукцією підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за 2015-2019 рр. наведено в табл. 1.6.

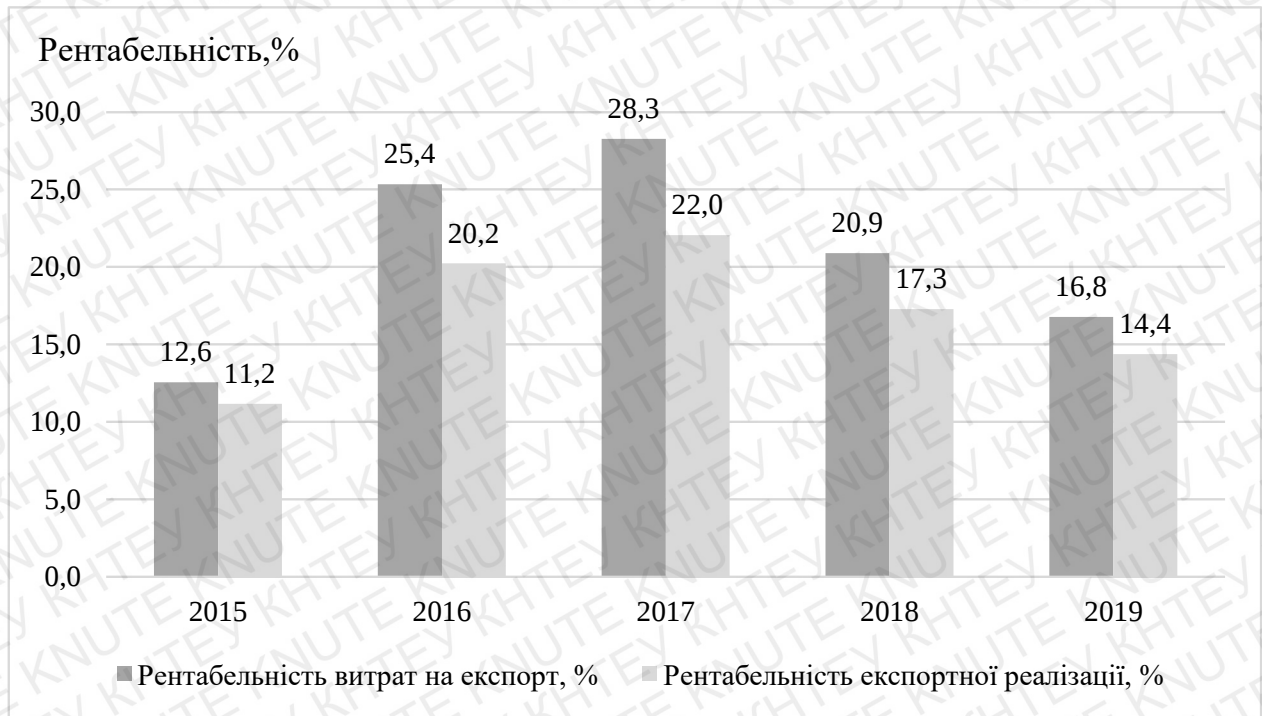
Таблиця 1.6

**Показники рентабельності здійснення експортних операцій ДП ДГЗП  
«СпецТехноЕкспорт» за 2015-2019 рр., %**

| Показники                                                 | Формула              | Період  |         |         |         |         | Відхилення (+/-) |          |               |          |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|----------|---------------|----------|
|                                                           |                      |         |         |         |         |         | 2015-2019 рр.    |          | 2018-2019 рр. |          |
|                                                           |                      | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | Абс, +/-         | Відн., % | Абс, +/-      | Відн., % |
| 1                                                         | 2                    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8                | 9        | 10            | 11       |
| Чистий дохід від реалізації продукції на експорт, тис.грн | Де                   | 301802  | 397634  | 438770  | 568251  | 654014  | 0,66             | 24,5     | 0,38          | 12,8     |
| Загальні витрати на експорт, тис.грн                      | ЗВ=СВ+В <sub>о</sub> | 268133  | 317218  | 342051  | 470094  | 560021  | 291887,3         | 108,9    | 89926,5       | 19,1     |
| Ефект від експорту, тис.грн                               | Ее = Де - ЗВ         | 33668,3 | 80416,2 | 96719,0 | 98157,1 | 93993,3 | 60325,0          | 179,2    | -4163,9       | -4,2     |
| Рентабельність витрат на здійснення експорту, %           | Ре = Ее / ЗВ x 100%  | 12,6    | 25,4    | 28,3    | 20,9    | 16,8    | 4,2              | 33,7     | -4,1          | -19,6    |
| Рентабельність експортної реалізації, %                   | Ре = Ее / Де x 100%  | 11,2    | 20,2    | 22,0    | 17,3    | 14,4    | 3,2              | 28,8     | -2,9          | -16,8    |

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

Динаміку зміни показників рентабельності від експорту можна прослідкувати на рис. 1.6. Як свідчать дані рис. 1.6, у 2015 році рентабельність витрат на експорт становила 12,6%, а рентабельність експортної реалізації – 11,2%. У 2017 році показники рентабельності експортної діяльності були максимальними, що зумовлене значними обсягами чистого доходу від реалізації експортної продукції та порівняно невисоким (якщо порівнювати з 2018-2019 рр.) рівнем експортних витрат.



**Рис. 1.6. Динаміка рентабельності експортної реалізації та витрат на експорт у 2015-2019 рр., %**

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

У 2018-2019 р. внаслідок зростання цін на енергоносії збільшувалася собівартість придбання та збуту військової техніки. Відповідно, збільшувались і загальні експортні витрати.

Також варто зазначити, що значним чинником падіння рентабельності експортних витрат є зростання цін на паливе, внаслідок чого транспортування до порту Одеси вантажними причепами стало значно дорожчим. Це вплинуло на скорочення фінансових результатів експортної діяльності.

У своїй монографії С. Л. Соркін зазначає, що оцінка та аналіз ефективності

зовнішньоекономічної діяльності підприємства може здійснюватися на основі системи показників, яка складається з трьох блоків: перший блок характеризує початковий економічний результат; другий – економічний ефект (кінцевий результат в абсолютному вираженні); третій – економічну ефективність (кінцевий результат у відносних величинах) [34].

У даному питанні також проведемо оцінку ефективності експорту по товарній групі «Броньована техніка» (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Показники ефективності здійснення експортних операцій по товарній групі «Броньована техніка» на підприємстві ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» за 2015-2019 рр., %**

| Показники                                                          | Формула      | Період |       |       |        |        | Відхилення (+/-) |          |               |          |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|--------|-------|-------|--------|--------|------------------|----------|---------------|----------|
|                                                                    |              |        |       |       |        |        | 2015-2019 рр.    |          | 2018-2019 рр. |          |
|                                                                    |              | 2015   | 2016  | 2017  | 2018   | 2019   | Абс, +/-         | Відн., % | Абс, +/-      | Відн., % |
| 1                                                                  | 2            | 3      | 4     | 5     | 6      | 7      | 8                | 9        | 10            | 11       |
| Дохід від експорту по товарній групі «Броньована техніка», тис.грн | Де           | 63378  | 91456 | 96529 | 136380 | 147153 | 83775            | 132,2    | 10773         | 7,9      |
| Виробничі витрати (прямі та непрямі), тис.грн                      | Вв           | 37393  | 52130 | 55987 | 77737  | 82406  | 45013            | 120,4    | 4669          | 6,0      |
| Накладні витрати, тис.грн                                          | Нв           | 2057   | 2867  | 3079  | 4276   | 4532   | 2476             | 120,4    | 257           | 6,0      |
| Сукупні виробничі витрати (повна собівартість), тис.грн            | СВ = Вв + Нв | 39450  | 54997 | 59066 | 82012  | 86938  | 47488            | 120,4    | 4926          | 6,0      |
| Витрати по обслуговуванню експортних операцій, тис.грн             | Во           | 12153  | 16942 | 18196 | 25498  | 25958  | 13805            | 113,6    | 460           | 1,8      |
| Загальні витрати на експорт, тис.грн                               | ЗВ=СВ+Во     | 51602  | 71939 | 77262 | 107510 | 112896 | 61293            | 118,8    | 5386          | 5,0      |
| Ефект від експорту, тис.грн                                        | Ее = Де - ЗВ | 11776  | 19517 | 19267 | 28870  | 34257  | 22482            | 190,9    | 5387          | 18,7     |
| Ефективність експорту                                              | Ее = Де / ЗВ | 1,23   | 1,27  | 1,25  | 1,27   | 1,30   | 0,08             | 6,1      | 0,03          | 2,8      |

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

У 2015 році показник ефективності експорту по товарній групі «Броньована техніка» становив 1,23, а у 2017-2018 роках ефективність експорту по товарній групі «Броньована техніка» зросла до 1,25 та 1,27 відповідно. На 2019 рік маємо зростання ефективності до 1,30.

Таким чином, виходячи з наведеної динаміки показника ефективності експорту по товарній групі «Броньована техніка» можна сказати, що зростала і ефективність зовнішньоекономічної діяльності для ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» в цілому. У 2015-2019 рр. помітним було збільшення обсягу ефекту від експорту по товарній групі «Броньована техніка» на 22482 тис.грн або на 190,9%. Відбулося також зростання ефективності експорту на 6,1%.

На зростання ефекту від експорту у 2015-2019 рр. впливали такі чинники:

- зростання обсягу експорту на 132,2% вплинуло на збільшення ефекту від експорту (збільшення обсягу доходів впливає на зростання фінансового результату експортних операцій);
- темпи зростання сукупних виробничих витрат та витрат по обслуговуванню експорту складали відповідно 120,4% та 113,68%, що спричинило до зростання ефекту від експорту (зростання витрат відбувалося меншими темпами порівняно з темпами зростання доходів від експорту).

Відмітимо, що на зростання ефекту від експорту у 2018-2019 рр. впливали такі чинники:

- зростання обсягу експорту на 7,9% вплинуло на збільшення ефекту від експорту (збільшення обсягу доходів впливає на зростання фінансового результату експортних операцій);
- темпи зростання сукупних виробничих витрат та витрат по обслуговуванню експорту складали відповідно 6,0% та 1,8%, що спричинило до зростання ефекту від експорту (зростання витрат відбувалося меншими темпами порівняно з темпами зростання доходів від експорту).

Надалі варто оцінити особливості впливу рівня маржі (прибутковості) та обсягу витрат на обсяги прибутку (ефекту) від експортної діяльності ДП ДГЗП

«СпецТехноЕкспорт» .

Результати аналізу оформлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Аналіз впливу факторів рівня прибутковості експортних витрат за  
2015-2019 рр., %**

| Показники                                                   | Умовні<br>позна-<br>чення | Роки   |        |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                             |                           | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
| Чистий дохід від реалізації продукції на експорт, тис.грн   | Де                        | 301802 | 397634 | 438770 | 568251 | 654014 |
| Сукупні витрати на організацію експортних операцій, тис.грн | СВ                        | 268133 | 317218 | 342051 | 470094 | 560021 |
| Ефект від експорту, тис.грн                                 | $ЕФ = Де - СВ$            | 33668  | 80416  | 96719  | 98157  | 93993  |
| Рівень прибутковості (маржинальності) експортних витрат     | $P = ЕФ / СВ$             | 0,126  | 0,254  | 0,283  | 0,209  | 0,168  |
| Зміна ефекту від експортної діяльності за рахунок:          |                           |        |        |        |        |        |
| - зміни сукупних витрат на організацію експорту, тис.грн.   | -                         | -      | 6163   | 6295   | 36206  | 18777  |
| - зміни прибутковості експорту, тис.грн                     | -                         | -      | 40585  | 10008  | -34768 | -22941 |
| Загальна зміну ефекту від експортної діяльності, тис.грн.   | -                         | -      | 46748  | 16303  | 1438   | -4164  |

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

Як свідчать дані табл. 1.8, у 2015-2016 роках обсяг ефекту від здійснення експортної діяльності збільшився на 46748 тис.грн, в тому числі зростання рівня прибутковості експортних витрат вплинуло на збільшення ефекту на 6163 тис.грн., а збільшення обсягу експортних витрат – на зростання ефекту на 40585 тис.грн. Впродовж 2016-2017 років збільшення прибутковості експортних витрат мало наслідком зростання його ефекту на 10008 тис.грн, при цьому зміна витрат на експорт вплинула на зростання ефекту від експорту на 6295 тис.грн. У 2017-2018 роках зростання ефекту від експорту склало 1438 тис. грн, в т.ч. зниження

рівня прибутковості експортних витрат вплинуло на зменшення ефекту на 34768 тис.грн. У 2018-2019 рр. прибуток від здійснення експортної діяльності зменшився на 4164 тис. грн за рахунок встановлення нижчих цін на продукцію в умовах зростання експортних витрат.

Далі проаналізуємо вплив рівня прибутковості експортної реалізації та обсягу доходів від експорту на ефект від експортної діяльності (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

**Оцінка впливу зміни прибутковості та доходів від експортної діяльності за 2015-2019 рр., %**

| Показники                                                                 | Умовні позначення                | Період |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                           |                                  | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
| 1                                                                         | 2                                | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
| Чистий дохід від реалізації продукції на експорт, тис.грн                 | Де                               | 301802 | 397634 | 438770 | 568251 | 654014 |
| Ефект від експорту (результат експортних операцій), тис.грн               | ЕФ                               | 33668  | 80416  | 96719  | 98157  | 93993  |
| Рівень прибутковості (маржинальності) експортної реалізації               | $P = \frac{ЕФ}{Де} \times 100\%$ | 0,112  | 0,202  | 0,220  | 0,173  | 0,144  |
| Зміна ефекту від здійснення експортної діяльності за рахунок:             |                                  |        |        |        |        |        |
| - зміни доходу від експортної реалізації продукції підприємства, тис.грн. | -                                | -      | 10691  | 8319   | 28542  | 14814  |
| - зміни прибутковості експорту, тис.грн                                   | -                                | -      | 36057  | 7984   | -27104 | -18978 |
| Загальна зміну прибутку від здійснення експорту, тис.грн.                 | -                                | -      | 46748  | 16303  | 1438   | -4164  |

\*розроблено автором на основі даних комерційного відділу підприємства

Відповідно до даних табл. 1.9, у 2015-2016 роках обсяг ефекту від здійснення експортної діяльності збільшився на 46748 тис.грн, в тому числі зростання рівня прибутковості експорту вплинуло на збільшення ефекту на 36057 тис.грн., а збільшення доходу від експортної реалізації продукції – на зростання ефекту на

10691 тис.грн. Впродовж 2016-2017 років збільшення прибутковості експортної реалізації мало наслідком зростання її ефекту на 7984 тис.грн, при цьому зміна обсягу доходу від експортної реалізації продукції вплинула на зростання ефекту від експорту на 8319 тис.грн. У 2017-2018 роках зростання ефекту від експорту склало 1438 тис.грн, в т.ч. зниження рівня прибутковості експорту вплинуло на зменшення ефекту на 27104 тис.грн. У 2018-2019 рр. прибуток від здійснення експорту зменшився на 4164 тис.грн.

Отже, динаміка показника ефективності експорту свідчила про тенденції у зростанні результативності експортної стратегії ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт». У 2015-2019 рр. помітним було збільшення обсягу ефекту від експорту на 60325,0 тис. грн або на 179,2%. Однак, у зв'язку зі збільшенням обсягу витрат на обслуговування експортних операцій відбулося скорочення ефекту від експорту на 4163,9 тис.грн або на 4,2%. При цьому варто відмітити, що на зменшення ефекту від експорту впливали такі чинники: зростання обсягу експорту на 12,8% вплинуло на збільшення ефекту від експорту; темпи зростання сукупних виробничих витрат та витрат по обслуговуванню експорту склали відповідно 22,3% та 128,6%, що спричинило до скорочення ефекту від експорту. У 2018-2019 р. внаслідок зростання цін на енергоносії збільшувалася собівартість придбання та збуту військової техніки. Відповідно, збільшувались і загальні експортні витрати. Також варто зазначити, що значним чинником падіння рентабельності експортних витрат та експортної реалізації було зростання цін на паливе, внаслідок чого транспортування до порту Одеси вантажними причепами стало значно дорожчим.

## Висновки до розділу 1

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

Зміна структури активів ДП ДГЗП “СпецТехноЕкспорт” дає підстави зробити висновки про те, що воно здійснювало вкладення коштів у формування матеріально-ресурсної бази (оновлення основних фондів), що спричиняло збільшення питомої ваги необоротних активів у загальній структурі майнового потенціалу підприємств необоротні активи зростали у 2015-2016 рр., проте у 2018-2019 рр. можна було спостерігати їх незначне зменшення. Оборотні активи постійно зростали, що було зумовлено як збільшення обсягів запасів, так і дебіторської заборгованості.

Відбувалося зростання продукції військово-промислового комплексу до країн Африки, Китаю, ОАЄ, США. Також варто відмітити, що після 2015 року експортна стратегія підприємства змінилася з переважної орієнтації на ринки СНД (це було особливо явним до 2013 року) на ринки країн Африки та Азії. Така зміна стратегії призвела до зростання логістичних витрат, однак вони були компенсовані за рахунок більш високих цін на продукцію військово-промислового комплексу на ринку Африки, порівняно з ринком СНД.

У 2015-2016 роках обсяг ефекту від здійснення експортної діяльності збільшився на 46748 тис.грн, в тому числі зростання рівня прибутковості експорту вплинуло на збільшення ефекту на 36057 тис.грн., а збільшення доходу від експортної реалізації продукції – на зростання ефекту на 10691 тис.грн. Впродовж 2016-2017 років збільшення прибутковості експортної реалізації мало наслідком зростання її ефекту на 7984 тис.грн, при цьому зміна обсягу доходу від експортної реалізації продукції вплинула на зростання ефекту від експорту на 8319 тис.грн. У 2017-2018 роках зростання ефекту від експорту склало 1438 тис.грн, в т.ч. зниження рівня прибутковості експорту вплинуло на зменшення ефекту на 27104 тис.грн. У 2018-2019 рр. прибуток від здійснення експорту зменшився на 4164 тис.грн.

Динаміка показника ефективності експорту свідчила про тенденції у зростанні результативності управління експортним потенціалом ДП ДГЗП

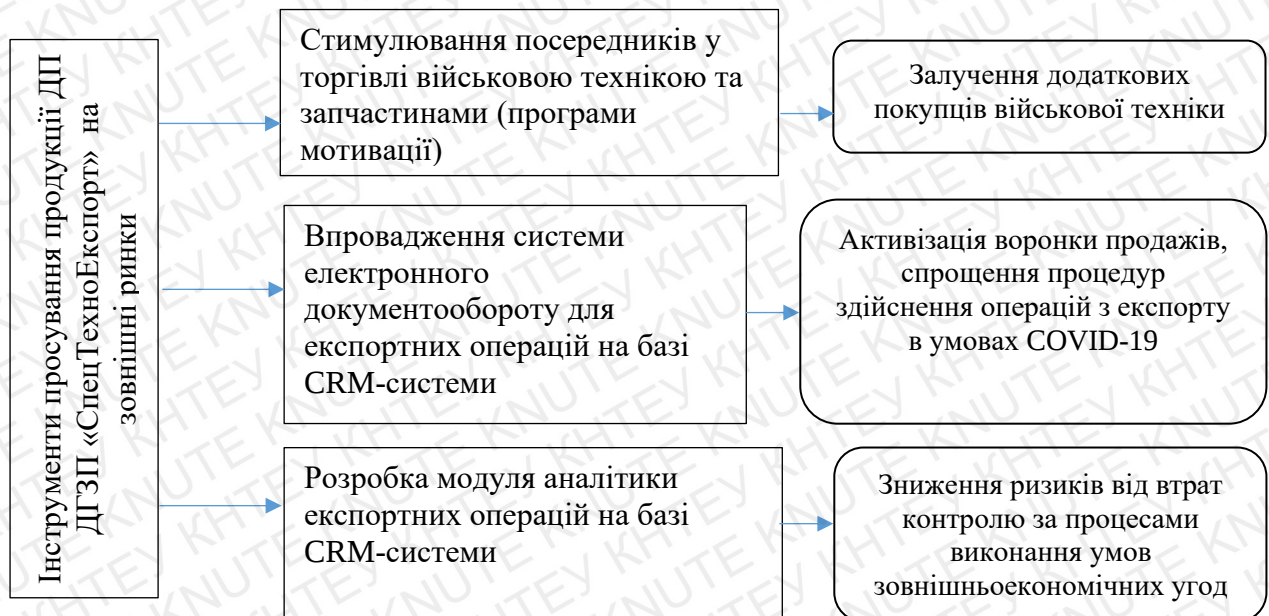
«СпецТехноЕкспорт». У 2015-2019 рр. помітним було збільшення обсягу ефекту від експорту на 60325,0 тис.грн або на 179,2%. Однак, у зв'язку зі збільшенням обсягу витрат на обслуговування експортних операцій відбулося скорочення ефекту від експорту на 4163,9 тис.грн або на 4,2%.

## РОЗДІЛ 2

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

#### 2.1. Напрями удосконалення операцій з експорту ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

Розробка напрямків та шляхів вдосконалення операцій з експорту ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» можлива за рахунок визначення напрямків стимулювання експортної активності підприємства на зовнішніх ринках. З огляду на результати проведеного у 1-му розділі аналізу можемо сказати, що зростання обсягів експорту військової техніки є головним джерелом подальшого збільшення обсягів прибутку. При цьому сам організаційно-інформаційний механізм організації експортних операцій підприємства може бути удосконалений з використанням сучасних засобів автоматизації. Тому пропонуємо розглянути основні інструменти зростання ефективності експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» у плановому періоді (2020 рік) (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Основні інструменти для удосконалення операцій з експорту  
ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» у 2020 році**

\*розроблено автором на основі даних ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

У процесі розробки заходів удосконалення операцій з експорту для ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» спочатку обґрунтуємо основні засоби активізації просування на зовнішні ринки, які підприємству доцільно використовувати задля підвищення попиту на продукцію військово-промислового комплексу, зростання рівня присутності товарів підприємства на зовнішньому ринку. Відмітимо, що кожен засіб має свою функціональну специфіку та призначення. Для підприємства доцільно обмежитися лише цими носіями.

Стимулювання посередників (програми мотивації) має важливе значення при формуванні комплексу замовлень з боку урядів різних країн. Необхідність у стимулювання посередників для підприємства обумовлюється тим, що реалізація товарів подвійного призначення та військової техніки відбувається на ринках різних країн під суворим державним контролем. Для виходу на ринок таких країн (наприклад, Індія, Тайланд, Катар, Саудівська Аравія) необхідно мати контракти зі спеціальними посередниками, через яких здійснюються поставки. Прикладом такого посередника в Україні є ДП «Укроборонпом», який здійснює також придбання військової техніки та комплектуючих до неї за кордоном.

Для стимулювання роботи з посередниками пропонується провести ряд маркетингових заходів по розробці програми мотивації посередників та активізації відповідних комунікаційних активностей з боку керівництва ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт». Можна використати заходи прямого маркетингу. Прямий маркетинг на зовнішніх ринках військової техніки буде найбільш ефективним інструментом. Головною метою прямого маркетингу ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» в рамках реалізації стратегії просування є зростання кількості підключених посередників в сегменті B2B.

Варто розробити програму стимулювання посередників у збуті військової техніки в таких країнах Азії як Індія, Малайзія, Тайланд. Ринки наведених країн характеризується значним потенціалом місткості. В якості інструментів стимулювання варто використовувати як дисконтну політику, так і надання ексклюзивних прав зі збуту різних видів військової техніки у визначених

регіонах, які покриваються посередниками.

Запропонована схема буде працювати за умови відповідної простої та прозорої програми мотивації, зміст якої коротко викладено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Програма мотивації посередників ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»  
для зростання обсягів експорту продукції на ринки країн Азії**

| <i>Рівень мотивації</i> | <i>Охоплення (регіон)</i>   | <i>Обсяг замовлень, тис.грн</i> | <i>Розмір додаткової знижки від експортного прайсу, %</i> | <i>Умови оплати</i>                        |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1                       | 2                           | 3                               | 4                                                         | 5                                          |
| Початковий              | Немає вимоги                | від 1000 тис.дол / квартал      | 3                                                         | 70 передплата / 30 за фактом відвантаження |
| Ексклюзив               | Охоплення регіону (область) | Від 5000 тис.дол / квартал      | 5                                                         | 50 передплата / 50 за фактом відвантаження |
| Ексклюзив +             | Охоплення регіону (область) | Від 10000 тис.дол / квартал     | 8                                                         | 30 передплата / 70 за фактом відвантаження |

\* розроблено автором на основі аналітичних даних

Мотивація посередників дасть змогу активізувати воронку продажів та згенерувати додатковий збут. Запропонована програма мотивації посередників має на меті збільшити обсяги придбання посередниками військової техніки саме українського виробництва за умови отримання більш привабливих умов, порівняно з конкурентними. Передбачається прогресивна шкала знижок за умови збільшення обсягу замовлень.

Також перевагою такої мотивації у формі ступінчастого типу є не лише розвиток системи розподілу ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на зовнішніх ринках, але і розвиток (зростання) самих посередників, що зробить цю систему ще більш привабливою для них.

Важливим в процесі зміни позиціонування є коригування вже існуючої експортної стратегії просування в рамках загальної стратегії розвитку ринку. Припустимо, що ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» вже має місію, цінності та бачення у процесі розвитку комплексу просування. Це означає, що корпоративні цілі (збільшення прибутку, ринкова капіталізація, збільшення вартості акцій

тощо) вже встановлені. При цьому визначаються загальні стратегічні цілі. Наявність такого роду інформації вже дає можливість формулювати бачення бренду підприємства як надійного постачальника військової техніки.

З метою підвищення ефективності експортних операцій пропонується впровадити удосконалення процесу взаємодії з покупцями та обміну відповідними документами. Проблема у швидкому здійсненні експортних операцій полягає у тому, що стандартна система обміну документів у фізичному вигляді нині втрачає свою актуальність. Для здійснення розмитнення продукції доволі часто доводиться очікувати документи в оригіналі, що не є ефективним. В умовах пандемії COVID-19 дана проблема має ще більш загальний характер. Впровадження CRM-системи дає змогу налагодити також електронний документообіг на міжнародному рівні.

Вдосконалення інформаційних систем для організації комунікацій з іноземними покупцями передбачає впровадження такої CRM-системи, яка б давала змогу здійснювати взаємний обмін електронними документами з накладенням електронного підпису. Для цього необхідно виконати наступні кроки: вивчення інформаційних систем, розробка технічного завдання на впровадження CRM-системи, інтеграція CRM-системи з платформами електронного документообороту Medoc, яка нині використовується (але за умови відсутності CRM-системи Medoc не дозволяє здійснювати двосторонній обмін електронними документами з іноземними покупцями).

Основною перевагою впровадження CRM-систем є можливість удосконалити процеси комунікацій також між працівниками в межах підрозділів, які відповідають за організацію експортних операцій. Серед різних варіантів систем було виділено декілька, які є найбільш популярними сьогодні на ринку (табл. 2.2).

Для вибору CRM-систем необхідно враховувати їх функціональність та вартість впровадження. Для підприємства ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» найбільш оптимальною буде система, яка легко інтегрується з системою Medoc, а також має можливість розгортатися у мобільному додатку.

Таблиця 2.2

**Функціональні та економічні характеристики CRM-систем з опціями  
інтеграції до системи електронного документообороту Medoc для ДГЗП  
«СпецТехноЕкспорт»**

| <i>Критерії системи</i>                                                                              | <i>Бітрікс 24</i>                                                                       | <i>Sugar CRM</i>                                                                        | <i>Microsoft Dynamics</i>             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Умови використання                                                                                   | Придбання ліцензійного пакету або підписка                                              | Придбання ліцензійного пакету або підписка                                              | Придбання ліцензійного пакету         |
| Вартість CRM-систем, переведена у грн.                                                               | Ліцензія на підприємство - 150 тис.грн або підписка – 250 грн / міс за 1-го користувача | Ліцензія на підприємство - 180 тис.грн або підписка – 600 грн / міс за 1-го користувача | Ліцензія на користувача - 221 тис.грн |
| Наявність можливості встановлюватися на мобільних пристроях (тел. / планшет)                         | -                                                                                       | +                                                                                       | +                                     |
| Наявність модуля інтеграції з системами електронного документообороту, у т.ч. з Medoc                | -                                                                                       | +                                                                                       | +                                     |
| Можливість створювати дашборди з елементами аналітики КРІ процесів з організації експортних операцій | -                                                                                       | +                                                                                       | +                                     |
| Можливість кастомізації звітів з експортної діяльності                                               | +                                                                                       | +                                                                                       | +                                     |

\*за даними дослідження показників роботи різних інформаційних систем управління ресурсами

На сьогодні, як свідчать дані табл. 2.2, в цілому найбільш широкий функціонал для організації запропонованої схеми взаємодії мають CRM-система Sugar CRM та Microsoft Dynamics. Це повнофункціональні CRM-системи з генераторами бізнес-процесів, що є важливим для експортних операцій. Однак, за вартісними характеристиками Sugar CRM випереджає Microsoft Dynamics, оскільки вона є, по-перше, дешевшою, а по друге - існує можливість помісячної підписки. Тобто, якщо на підприємстві зміниться кількість користувачів – то воно може легко відмовитися від ліцензії або придбати додаткові.

З метою впровадження CRM-підходу у процеси організації експортних операцій пропонується для підприємства придбати та налаштувати Sugar CRM,

яка дозволить накопичувати відомості про наявних та потенційних покупців, забезпечувати функції електронного документообороту (рис. 2.3).

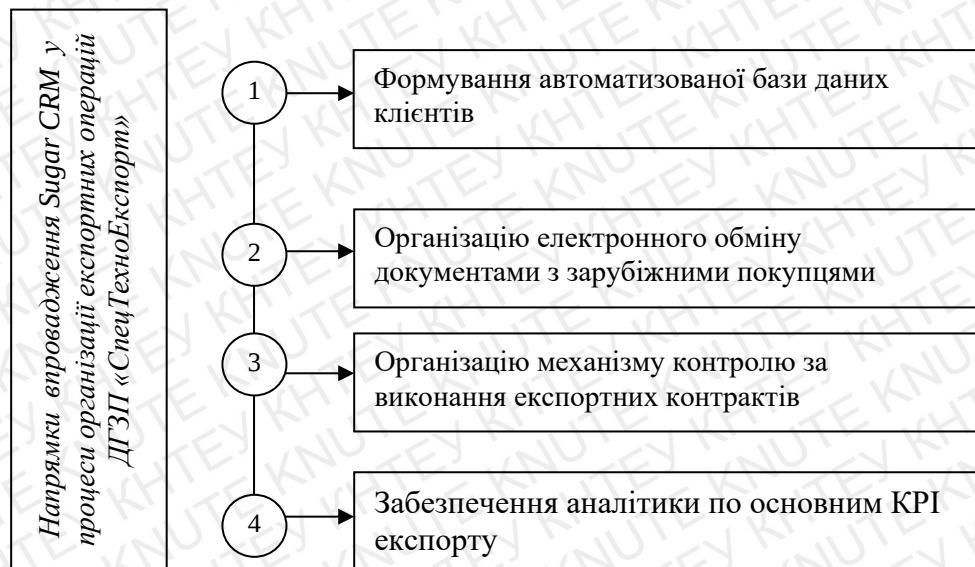


Рис. 2.3. Напрямки впровадження Sugar CRM у процеси організації експортних операцій ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

\*розроблено автором

Наступним кроком удосконалення операцій з експорту є впровадження інструментів аналітики за виконання експортних угод в режимі онлайн, яку необхідно налаштувати в Sugar CRM. Такий захід вимагає визначення системи КРІ операцій з експорту. Оцінка КРІ є дуже важливою не лише для визначення вузьких місць у роботі експортного підрозділу підприємства, але і для впровадження більш досконалих механізмів мотивації як посередників та покупців військової техніки, так і самого персоналу відділу експорту.

Варто також визначити можливі напрямки формування ключових показників ефективності, які дадуть змогу підвищити результативність операцій з експорту. Основні види КРІ персоналу, які пропонуються для впровадження на підприємстві, наведено у табл. 2.3. Головне завдання формування ключових показників ефективності (надалі КРІ) для ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» може бути окреслене в напрямку досягнення приросту результатів експортної діяльності, оптимізації використання ресурсів (персоналу, фінансових,

матеріально-технічних, тощо).

Таблиця 2.3

**Деякі КРІ для персоналу відділу експорту, які пропонуються для впровадження на підприємстві ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»**

| <i>Назва показника</i>                                                                          | <i>Предмет оцінювання за допомогою показника</i>                              | <i>Інформаційне забезпечення для отримання показника</i>                                             | <i>Алгоритм розрахунку показника</i>                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ефективність управління керівників, які відповідають за експортні операції                      | Визначає ефективність контролю керівництвом роботи своїх підлеглих            | В рамках CRM-системи має бути математичний калькулятор, що визначить цей коефіцієнт                  | Середнє значення КРІ по усім показникам експорту порівнюється з нормативним. Досягнення нормативного показника визначає ефективність керівників                                                                       |
| Рівень якості комунікацій працівників, які задіяні у процесі комунікацій з іноземними покупцями | Культура спілкування з клієнтами та корпоративна етика                        | База даних з відгуками, які планується впровадити на рівні Sugar CRM                                 | Представники покупців заповнюють анкету, проставляють бал ряду критеріїв якості комунікацій. Система виводить середній бал                                                                                            |
| Рівень якості комунікацій                                                                       | Дотримання інструкцій та нормативів для комунікацій з представниками покупців | База даних з відгуками покупців, які планується впровадити на рівні Sugar CRM                        | Представники покупців заповнюють анкету, проставляють бал ряду критеріїв якості комунікацій. Система виводить середній бал                                                                                            |
| Швидкість обробки заявок покупців на поставку                                                   | Дотримання інструкцій та нормативів для обслуговування клієнтів               | В рамках CRM-системи має бути механізм відслідковування швидкості надання сервісів на вимогу клієнта | В CRM-системі здійснюється порівняння нормативних показників часу обслуговування з фактичним. Фактичні показники фіксуються через механізм трекінгу операцій, який має бути на мобільному пристрої кожного працівника |

\*розроблено автором

Досягнення високих результатів з використання КРІ може бути визначене за допомогою наступних критеріїв:

- КРІ чітко описують результативність окремих процесів;
- наявні критерії для оцінки результатів і витрат по кожному процесу у межах просторово-часової орієнтації (географія / локація бізнес процесу, часові рамки бізнес-процесу).

Отже, виходячи з вищевикладеного, можемо зробити висновки про

необхідність для ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» впровадження сучасних засобів активізації збуту продукції на експорт. Основними напрямками удосконалення операцій з експорту визначено такі: 1) стимулювання посередників у торгівлі військовою технікою та запчастинами (програми мотивації), що створить умови для залучення додаткових покупців військової техніки; 2) впровадження системи електронного документообороту для експортних операцій на базі CRM-системи, яка забезпечить активізацію воронки продажів та спрощення процедур здійснення операцій з експорту в умовах COVID-19; 3) розробка модуля аналітики експортних операцій на базі CRM-системи, зниження ризиків від втрат контролю за процесами виконання умов зовнішньоекономічних угод.

## **2.2. Розробка комплексу заходів зростання ефективності управління експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»**

Виходячи з пропозицій, наведених у питанні 2.1, визначимо передумови та інструментарій оптимізації процесу виходу ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на зовнішні ринки. Це процес лежить в площині організації бізнес-процесів. Основні напрямки зростання ефективності управління експортним потенціалом ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є наступними:

- 1) Оптимізація витрат по обслуговуванню експортних операцій;
- 2) Зростання рівня контролю за здійсненням експортних операцій;
- 3) Впровадження системи моніторингу та контролю експортних цін з використанням механізму цінового комітету.

Розвинення експортного потенціалу базується на виявленні та залученості в експортну діяльність елементів нереалізованого експортного потенціалу на основі розробки окремих проектів. В цьому випадку при оцінці розвитку експортного потенціалу потрібно виявити резерви, що впливають на розвиток експортної діяльності.

Методи оцінки резервів зростання експортного потенціалу ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» наведено у табл. 2.4.

## Методи розрахунку збільшення фактичного експортного потенціалу

| Зміст                                                                                                                                                                               | Метод розрахунку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збільшення експорту за рахунок покращення «м'яких» показників експортного товару (дизайн) і вдосконалення технічних параметрів (маса, габарити, потужність, споживання палива тощо) | $\Delta Q = \sum_{i=1}^n (C_1 + B_m + B_{ж} + P_1) Q_1 - \sum_{i=1}^n (C_0 + P_0) Q_0$ <p><math>\Delta Q</math> – збільшення експорту за рахунок «м'яких» і «жорстких» параметрів експортного товару;<br/> <math>Q_1, Q_2</math> – обсяг поставок на експорт товару відповідно до і після проведення заходів по вдосконалення якості товару за рахунок «м'яких» і «жорстких» параметрів, од;<br/> <math>B_m, B_{ж}</math> – витрати на проведення заходів по вдосконалення якості товару за рахунок «м'яких» і «жорстких» параметрів, грн.;<br/> <math>C_1, C_2</math> – собівартість одиниці товару відповідно до і після проведення заходів по вдосконалення якості товару за рахунок «м'яких» і «жорстких» параметрів, грн.;<br/> <math>P_1, P_2</math> – прибуток на одиницю товару до і після проведення заходів по вдосконалення якості товару за рахунок «м'яких» і «жорстких» параметрів, грн.;<br/> <math>n</math> – кількість експортного товару</p> |
| Збільшення експорту за рахунок зниження собівартості військового товару                                                                                                             | $\Delta C_i = C_i \left(1 - \frac{C_{аналог}}{C_i}\right)$ <p><math>\Delta C_i</math> – мінімальне зниження собівартості одиниці товару, необхідної для досягнення рівня ціни аналогічної продукції конкурентів, грн.;<br/> <math>C_i</math> – собівартість одиниці товару, грн.;<br/> <math>C_{аналог}</math> – ціна одиниці товару конкурента, аналогічного товару, грн.;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Збільшення експорту за рахунок введення нових технологій                                                                                                                            | $\Delta Q = \sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{\sum_{c=1}^n \sum_{j=1}^m Y}{\sum_{c=1}^n \sum_{j=1}^m J}\right) Q$ <p><math>\Delta Q</math> – збільшення експорту за рахунок введення нових технологій при умові відповідності технічної та технологічної застосовності по кожній операції експортного асортименту, грн.;<br/> <math>Y</math> – кількість введених прогресивних технологічних операцій;<br/> <math>J</math> – кількість введеного прогресивного обладнання;<br/> <math>c</math> – номер технологічної операції; <math>c = 1, \dots, m</math>;<br/> <math>i</math> – експортний товар; <math>i = 1, \dots, n</math>;<br/> <math>m</math> – кількість експортного товару, од;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Збільшення експорту за рахунок модернізації, ремонту та заміни обладнання                                                                                                           | $J = \frac{(N_{нов} \times q_{нов} - N_{стар} + N_{почат}) q_{покp}}{N_{почат}}$ <p><math>J</math> – коефіцієнт зростання обсягу виробництва за рахунок введення нового обладнання;<br/> <math>N_{нов}</math> – кількість нового обладнання, од;<br/> <math>q_{нов}</math> – коефіцієнт зростання продуктивності нового обладнання;<br/> <math>N_{стар}</math> – кількість старого обладнання, які вибувають у зв'язку із фізичним або моральним зносом, од;<br/> <math>q_{покp}</math> – коефіцієнт покращення використання обладнання;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Продовження таблиці 2.4

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збільшення експорту за рахунок підвищення кваліфікації кадрів                                | $\lambda_{\text{квал}} = \frac{P_{\text{вис}}}{P_{\text{заг}}}$ $\lambda_{\text{квал}}$ – рівень кваліфікації працівників, що приймаюся участь в забезпеченні експорту;<br>$P_{\text{вис}}$ – кількість працівників, що мають високу кваліфікації для виконання експорту, од;<br>$P_{\text{заг}}$ – загальна кількість працівників, що приймають участь у виконанні експортної діяльності, од;<br>$\Delta E = \Delta E_{\text{пк}} - B_{\text{пк}}$<br>$\Delta E$ – збільшення експорту за рахунок підвищення кваліфікації працівників, грн.;<br>$\Delta E_{\text{пк}}$ – приріст експорту після підвищення кваліфікації персоналу, грн.;<br>$B_{\text{пк}}$ – витрати на підвищення кваліфікації персоналу, грн.; |
| Збільшення експорту за рахунок підвищення ефективності роботи посередників                   | $\Delta E = \sum_{i=1}^n ((T_x - T_y) PП)$ $\Delta E$ – збільшення експорту за рахунок підвищення ефективності роботи посередників, грн.;<br>$T_x$ – тривалість обороту продукції при участі посередника X, дн.;<br>$T_y$ – тривалість обороту продукції при участі посередника Y, дн.;<br>$PП$ – реалізація продукції, грн.;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Збільшення експорту за рахунок участі у виставках, міжнародних ярмарках військової продукції | $\Delta Q = \sum_{i=1}^n (C_e \times Q_e - B)$ $\Delta Q$ – збільшення експорту за рахунок участі у виставках, міжнародних ярмарках військової продукції, грн.;<br>$C_e$ – ціна одиниці експортного товару, контракти на постачання якого були укладені в результаті участі в виставках, міжнародних ярмарках військової продукції, грн.;<br>$Q_e$ – обсяг поставок на експорт товару, реалізованого в результаті участі в виставках, міжнародних ярмарках військової продукції, грн.;<br>$B$ – витрати на здійснення міжнародних маркетингових комунікацій, грн.;                                                                                                                                                 |

\*розроблено автором на основі аналітичних даних

Розглянемо окреслені напрямки та варіанти збільшення експортного потенціалу більше детально.

### 1. Оптимізація витрат по обслуговуванню експортних операцій.

Проведена оцінка здійснення операцій з експорту у попередньому розділі роботи виявила основні недоліки, що полягають в загальній системі організації та управління експортними операціями. До головних проблем, які сьогодні існують на підприємстві в системи управління експортними операціями, можна виділити дві:

- Значні витрати по обслуговуванню експортних операцій, що значно знижує можливості підприємства до генерування прибутку;
- Відсутність системи моніторингу ефективності здійснення експортних операцій;

Передумови та інструментарій оптимізації витрат по обслуговуванню експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є важливою складовою процесу управління експортними операціями. Тому стратегічним напрямком і головною передумовою формування інструментарію оптимізації витрат по обслуговуванню експортних операцій є їх мінімізація при збереженні (як мінімум) поточних обсягів діяльності.

Зменшення витрат в даному випадку не можна вважати ефективним напрямком їх оптимізації. Будувати систему передумов та інструментів оптимізації витрат по обслуговуванню експортних операцій на ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» доцільно за схемою, що зображена на рис. 2.4.

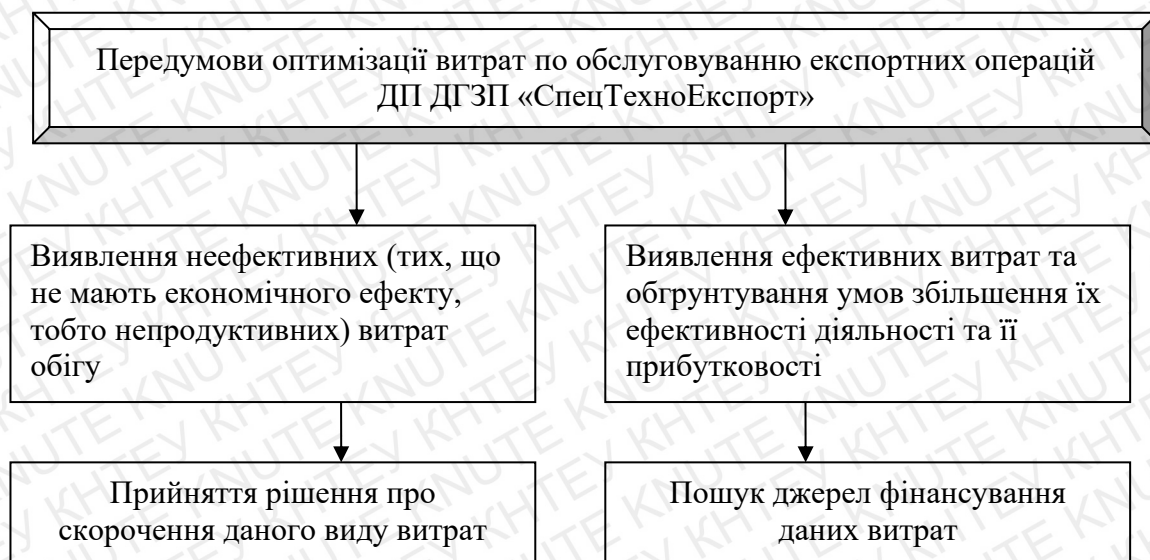


Рис. 2.4. Структурно-логічна модель передумов оптимізації витрат по обслуговуванню експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»  
\*розроблено автором

Запропонована модель передумов доповнюється системою інструментів оптимізації, за допомогою яких можна реалізувати наведені вище передумови.

Побудова моделі оптимізації витрат по обслуговуванню експортних

операцій для досліджуваного підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» може виходити як з підходів статистично-математичного аналізу (АВС-аналіз, побудова математичних моделей оптимізації витрат по обслуговуванню експортних операцій, тощо), так і з системного підходу (обґрунтування окремих інструментів управління експортними операціями в напрямку їх зниження або зростання на основі їх вивчення, аналізу, а також встановлення взаємозв'язків між ними).

В нашому випадку можливим є використання наступних інструментів оптимізації витрат по обслуговуванню експортних операцій:

1. Проведення АВС-аналізу витрат по обслуговуванню експортних операцій та побудова математичних моделей оптимізації. Однак, даний інструмент має наступні недоліки:

- Формування математичної моделі базується на результатах кореляційно-регресійного аналізу. Оскільки для аналізу беруться показники звіту про фінансові результати, то всі фактори впливу на витрати обігу є взаємозалежними між собою. При цьому характер зв'язків між показниками є прямим. Така ситуація призводить до явища мультиколінеарності показників моделі, що робить її абсолютно неадекватною. Тобто, будувати модель оптимізації витрат по обслуговуванню експортних операцій можна лише на основі використання лінійних функцій.
- Використання лінійних функцій в практичній діяльності при визначенні взаємозв'язків між витратами обігу є складним, оскільки на витрати обігу впливають ряд факторів, що знаходяться поза впливом внутрішнього середовища досліджуваного підприємства.

Додаткових витрат на реалізацію даного напрямку підприємству нести не потрібно. Реалізація заходу можлива за рахунок розподілу окремих завдань з оптимізації витрат між працівниками фінансової та комерційної служб підприємства.

2. Зростання рівня контролю за здійсненням експортних операцій;

Для вдосконалення процесу управління експортними операціями пропонується в структурі комерційного відділу визначити окрему посаду контролера, який буде здійснювати моніторинг та аналіз експортних операцій, формувати пропозиції з їх покращення.

З метою впровадження контролю за здійсненням експортних операцій запропоновано наступний бюджет заходів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Бюджет витрат на впровадження контролю за здійсненням експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на 2021 р.**

| Основні заходи                                                                   | Квартали 2021 року |           |           |           | Разом,<br>тис.грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
|                                                                                  | 1 кв               | 2 кв      | 3 кв      | 4 кв      |                   |
| Витрати на послуги рекрутингового агентства по пошуку контролера                 | 10                 | -         | -         | -         | 20                |
| Заробітна плата контролера з урахуванням податкових платежів до Пенсійного фонду | 69                 | 69        | 69        | 69        | 276               |
| Обладнання робочого місця контролера                                             | 30                 | -         | -         | -         | 30                |
| <b>РАЗОМ</b>                                                                     | <b>119</b>         | <b>69</b> | <b>69</b> | <b>69</b> | <b>326</b>        |

\* розроблено автором

Таким чином, витрати на впровадження контролю за здійсненням експортних операцій ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на 2021 р. складуть 326 тис.грн., в тому числі 276,0 тис.грн - заробітна плата контролера, який буде виконувати функції контролю за експортною діяльністю.

3. Впровадження системи моніторингу та контролю експортних цін з використанням механізму цінового комітету.

Вдосконалення цінової політики підприємства неможливо без розробки спеціального організаційно-економічного механізму, який дозволив би реалізовувати її впродовж тривалого періоду на зарубіжних ринках. Тому в даній роботі ми пропонуємо запровадити таку організаційно-економічну форму регулювання цінової політики як «ціновий комітет» підприємства.

Ціновий комітет ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» повинен вирішувати завдання цінової політики в сфері продажу продукції на експорт. Він має складатися з 3 (трьох) посадових осіб підприємства.

До складу цінового комітету ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» входитимуть:

- фінансовий директор підприємства;
- комерційний директор підприємства;
- спеціаліст з фінансово-економічної безпеки підприємства.

Орієнтовно схему організаційно-економічного механізму роботи цінового комітету ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» наведено на рис. 2.5.

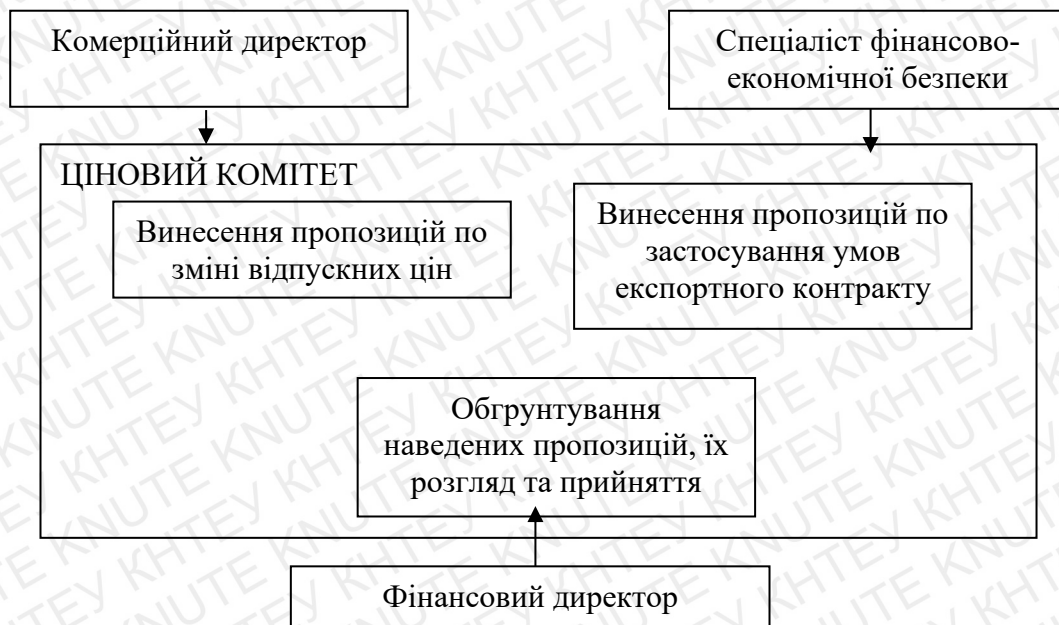


Рис. 2.5. Організаційно-економічний механізм роботи цінового комітету

\*розроблено автором

При проведенні засідання цінового комітету ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» з питань, зазначених у відповідній Інструкції, комерційний директор підприємства зобов'язаний вести протокол засідання, в якому містяться всі відомості, зазначені у цій інструкції, наявність кворуму, результати голосування. Кворум засідання складатиме 3 (три) члени комісії. Рішення вважається прийнятим, якщо «ЗА» проголосували всі члени цінового комітету ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

Постійна аналітична робота по попиту на продукцію ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» з метою формування оптимальної структури асортименту продукції, який би відповідав активній ціновій політиці.

До організаційно-економічних заходів, що спрямовані на покращення показників цінової політики підприємства можна віднести також роботу по

аналізу структури затрат, зокрема виявлення резервів їх зниження для оптимізації витрат обігу.

Звичайно підприємство понесе деякі збитки внаслідок цього. Проте усі ці витрати є раціональними та продуманими, і в майбутньому принесуть підприємству значні доходи у вигляді нових покупців, які захочуть і будуть згодні витрачати свої кошти лише в цьому підприємстві, так як рівень обслуговування клієнтів буде найкращим та найефективнішим ніж у ваших конкурентів.

Розглянемо графік впровадження наведених заходів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Графік заходів з удосконалення управління операціями з експорту на підприємстві ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на 2021 р.**

| Заходи                                                                                 | Завдання на 2021 рік по кварталах |     |      |      | Відповідальні за виконання                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                        | Січ                               | Лют | Квіт | Трав |                                                                                       |
| 1                                                                                      | 2                                 | 3   | 4    | 5    | 6                                                                                     |
| <b>1. Комерційно-організаційний блок заходів</b>                                       |                                   |     |      |      |                                                                                       |
| <i>1. Впровадження механізму стимулювання посередників</i>                             | +                                 | +   | +    |      |                                                                                       |
| - формування регламенту (SOP) для процесу стимулювання посередників                    | +                                 |     |      |      | Комерційний директор, директор з експорту                                             |
| - узгодження регламенту між керівниками різних служб                                   |                                   | +   |      |      | Комерційний директор, директор з експорту, фінансовий директор, директор з маркетингу |
| - запуск регламенту у роботу: доведення до працівників                                 |                                   |     | +    |      | Комерційний директор                                                                  |
| <i>2. Впровадження гнучкого ціноутворення на основі цінового</i>                       | +                                 | +   | +    |      |                                                                                       |
| - формування регламенту (SOP) для цінового комітету                                    | +                                 |     |      |      | Комерційний директор, директор з експорту, фінансовий директор, директор з маркетингу |
| - узгодження регламенту між керівниками різних служб                                   |                                   | +   |      |      |                                                                                       |
| - запуск регламенту у роботу: доведення до працівників                                 |                                   |     | +    |      | Комерційний директор                                                                  |
| <b>2. Інформаційно-технологічний блок заходів</b>                                      |                                   |     |      |      |                                                                                       |
| <i>1. Формування матеріально-технічного забезпечення для впровадження CRM- системи</i> | +                                 | +   | +    |      | -                                                                                     |

| 1                                                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - придбання мережевого обладнання                       | + |   |   |   | ІТ-директор                                                                                               |
| - придбання серверів та програмного забезпечення до них |   | + |   |   | ІТ-директор                                                                                               |
| - налаштування серверів                                 |   |   | + |   |                                                                                                           |
| 2. Впровадження CRM- системи                            | + | + |   |   | -                                                                                                         |
| Розробка технічного завдання на проект                  | + |   |   |   | Комерційний директор, директор з експорту                                                                 |
| Розгортання та налаштування Sugar CRM                   |   | + |   |   | Менеджер проекту від Oracle                                                                               |
| Відлаштування сценаріїв електронного документообороту   |   | + |   |   | ІТ-директор, комерційний директор, директор з експорту                                                    |
| 3. Впровадження аналітики експортних операцій           | + | + | + | + | -                                                                                                         |
| Налаштування сценаріїв аналітики                        | + |   |   |   | Директор з маркетингу Менеджер проекту від Oracle, ІТ-директор, комерційний директор, директор з експорту |
| Інтеграція CRM- системи з сервісом Oracle BI            | + |   |   |   |                                                                                                           |

\*розроблено автором

Впровадження CRM-системи передбачає відлаштування усіх можливих сценаріїв надсилання повідомлень клієнтам. Ці сценарії будуть реалізовані на основі стандартної логіки CRM-системи Sugar CRM. Відповідальним за розробку сценаріїв буде ІТ директор, який має скласти технічне завдання на проект. Технічну частину проекту буде контролювати менеджер проекту зі сторони компанії інтегратора Oracle. Для впровадження CRM-системи Sugar CRM підприємство ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» має звернутися до головного офісу компанії Oracle та сформулювати запит.

Отже, для удосконалення управління операціями з експорту було запропоновано впровадження спеціального організаційно-економічного механізму узгодження гнучких цін для посередників, які реалізують військову техніку на різних зарубіжних ринках. Обґрунтовано графік комерційно-організаційних та інформаційно-технологічних заходів з удосконалення процесу управління експортними операціями.

### 2.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

З метою прогновної оцінки ефективності запропонованих заходів обґрунтуємо бюджет на їх впровадження. Основні види витрат було поділено в рамках кожної задачі, що наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

#### Бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення управління операціями з експорту на 2021 р.

| Заходи                                                                    | Обсяги витрат часу, людино-годин |           |      |      | Усього витрат часу, год | Вартість 1 год часу, грн | Вартість обладнання, грн | Бюджет, тис.грн |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
|                                                                           | Січ                              | Лют       | Квіт | Трав |                         |                          |                          |                 |
| 1                                                                         | 2                                | 3         | 4    | 5    | 6 = 2+3+4+5             | 7                        | 8                        | 9 = 7*6 + 8     |
| <b>1. Комерційно-організаційний блок</b>                                  | <b>127</b>                       | <b>91</b> | -    | -    | <b>218</b>              | -                        | -                        | <b>98,1</b>     |
| <i>1. Впровадження механізму</i>                                          | 55                               | 43        | -    | -    | 98                      | -                        | -                        | 44,1            |
| - формування регламенту (SOP) для процесу стимулювання посередників       | 30                               | -         | -    | -    | 30                      | 450                      | -                        | 13,5            |
| - узгодження регламенту між керівниками різних служб                      | 25                               | 25        | -    | -    | 50                      | 450                      | -                        | 22,5            |
| - запуск регламенту у роботу: доведення до працівників                    | -                                | 18        | -    | -    | 18                      | 450                      | -                        | 8,1             |
| <i>2. Впровадження гнучкого ціноутворення на основі цінового комітету</i> | 72                               | 48        | -    | -    | 120                     | -                        | -                        | 54,0            |
| - формування регламенту (SOP) для цінового комітету                       | 42                               | -         | -    | -    | 42                      | 450                      | -                        | 18,9            |
| - узгодження регламенту між керівниками різних служб                      | 30                               | 30        | -    | -    | 60                      | 450                      | -                        | 27,0            |

продовження табл. 2.7

| 1                                                                                     | 2         | 3         | 4          | 5          | 6          | 7        | 8        | 9            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|----------|----------|--------------|
| - запуск регламенту у роботу: доведення до працівників                                | -         | 18        | -          | -          | 18         | 450      | -        | 8,1          |
| <b>2. Інформаційно-технологічний блок заходів</b>                                     | <b>72</b> | <b>70</b> | <b>158</b> | <b>120</b> | <b>420</b> | -        | -        | <b>777,3</b> |
| <i>1. Формування матеріально-технічного забезпечення для впровадження CRM-системи</i> | 0         | 40        | 32         | 0          | 72         | -        | -        | 444,0        |
| - придбання мережевого обладнання                                                     | -         | -         | -          | -          | 0          | -        | 125800   | 125,8        |
| - придбання серверів та програмного забезпечення до них                               | -         | -         | -          | -          | 0          | -        | 257000   | 257,0        |
| - налаштування серверів                                                               | -         | 40        | 32         | -          | 72         | 850      | -        | 61,2         |
| <i>2. Впровадження CRM-системи</i>                                                    | 72        | 30        | 25         | 10         | 137        | -        | -        | 128,2        |
| Розробка технічного завдання на проект                                                | 42        | -         | -          | -          | 42         | 700      | -        | 29,4         |
| Розгортання та налаштування Sugar CRM                                                 | 30        | 30        | 25         | -          | 85         | 1050     | -        | 89,3         |
| Відлаштування сценаріїв електронного документообороту                                 | -         | -         | -          | 10         | 10         | 950      | -        | 9,5          |
| <i>3. Впровадження аналітики експортних операцій</i>                                  | -         | -         | 101        | 110        | 211        | -        | -        | 205,1        |
| Налаштування сценаріїв аналітики                                                      | -         | -         | 47         | -          | 47         | 700      | -        | 32,9         |
| Інтеграція CRM-системи з сервісом Oracle BI                                           | -         | -         | 54         | 110        | 164        | 1050     | -        | 172,2        |
| <b>РАЗОМ</b>                                                                          | <b>х</b>  | <b>х</b>  | <b>х</b>   | <b>х</b>   | <b>х</b>   | <b>х</b> | <b>х</b> | <b>875,4</b> |

\*розроблено автором

На основі проведеної оцінки бюджету впровадження ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» у 2021 році можна сказати, що загальний обсяг витрат, наведених у табл. 2.6, становитиме 875,4 тис.грн. Додатково підприємство нестиме витрати на пошук контролера з експорту та оплату йому заробітної плати – 326 тис.грн (з табл. 2.5). Сумарний бюджет заходів складе:

$$\text{Бюджет витрат} = 875,4 + 326 = 1201,4 \text{ тис.грн}$$

Таким чином, загальний обсяг бюджету підприємства на впровадження заходів з удосконалення управління операціями з експорту у 2021 році становитиме 1201,4 тис.грн. При цьому 98,1 тис.грн планується використати для фінансування організаційно-комерційних заходів, 777,3 тис.грн має бути профінансовано на заходи впровадження Sugar CRM ДП.

Оскільки обсяги експорту ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» мають стабільну тенденцію до помірнього зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування. Для прогнозування показників ефективності експорту було використано метод техніко-економічних розрахунків. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг експорту, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту чистого доходу від реалізації експортної продукції у 2015-2019 рр.

Планове значення обсягу експорту визначали наступним чином:

$$E_{\text{пр}} = T_{\text{с}} \times E_{\text{ф}} \quad (2.1)$$

$$T_{\text{с}} = \sqrt[4]{\frac{E_{2019}}{E_{2015}}} \quad (2.2)$$

де,  $E_{\text{пр}}$  – прогнозний обсяг експорту на кожен наступний рік,  $E_{\text{ф}}$  – значення обсягу експорту за попередній рік,  $T_{\text{с}}$  – середньорічний темп зміни обсягу експорту за 2015-2019 рр.,  $E_{2019}$  та  $E_{2015}$  – відповідно обсяги експорту у 2019 та 2015 роках.

Також відмітимо, що було спрогнозовано значення на 2020 рік, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня. Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у експортній виручці. При цьому планове значення окремої статті витрат визначали наступним чином:

$$В_{пр} = \frac{B_{2019}}{E_{2019}} \times E_{пр} \quad (2.3)$$

де,  $В_{пр}$  – прогнозний обсяг витрат,  $B_{2019}$  та  $E_{2019}$  – показники фактичного обсягу статті витрат та експорту у 2019 році,  $E_{пр}$  – прогнозний обсяг експорту.

Обсяги витрат та експорту за 2019 рік беруться на основі даних, які наведено у табл. 1.7. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозна ефективність експорту матиме стабільну тенденцію (табл. 2.8), що вимагає пошуку шляхів оптимізації зовнішньоторговельних операцій.

Таблиця 2.8

**Прогнозні показники ефективності експорту продукції підприємством ДП  
ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» у 2020 – 2023 рр.**

| Показники                                                                 | Факт   | Пояснення                                                                    | Прогноз |        |        |        | Абсолютне відхилення |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|--------|----------------------|-----------|-----------|
|                                                                           | 2019   |                                                                              | 2020*   | 2021   | 2022   | 2023   | 2020-2021            | 2021-2022 | 2022-2023 |
| Доходи від експортної реалізації продукції на зовнішні ринки (Е), тис.грн | 147153 | Плановий обсяг визначено на основі середнього темпу росту - 1,23             | 181646  | 224225 | 276785 | 341664 | 42579                | 52559     | 64880     |
| Виробничі витрати (прямі та непрямі) (ВВ), тис.грн                        | 82406  | Плановий обсяг визначено виходячи з рівня виробничих витрат у доходах - 0,56 | 101722  | 125566 | 154999 | 191332 | 23844                | 29433     | 36333     |
| Накладні витрати (НВ), тис.грн                                            | 4532   | Плановий обсяг визначено виходячи з рівня накладних витрат у доходах - 0,03  | 5595    | 6906   | 8525   | 10523  | 1311                 | 1619      | 1998      |
| Сукупні виробничі витрати (ПСВ), тис.грн                                  | 86938  | ПСВ = НВ + ВВ                                                                | 107317  | 132472 | 163524 | 201855 | 25156                | 31052     | 38331     |
| Витрати по обслуговуванню ЗЕД (ОЗ), тис.грн                               | 25958  | Плановий обсяг визначено виходячи з рівня виробничих витрат у доходах - 0,18 | 32042   | 39553  | 48825  | 60270  | 7511                 | 9271      | 11445     |

| Показники                             | Факт   | Пояснення   | Прогноз |        |        |        | Абсолютне відхилення |           |           |
|---------------------------------------|--------|-------------|---------|--------|--------|--------|----------------------|-----------|-----------|
|                                       | 2019   |             | 2020*   | 2021   | 2022   | 2023   | 2020-2021            | 2021-2022 | 2022-2023 |
| Загальні витрати на ЗЕД (ЗВ), тис.грн | 112896 | ЗВ = ПСВ+ОЗ | 139359  | 172026 | 212349 | 262125 | 32666                | 40324     | 49776     |
| Ефект від експорту (Е), тис.грн       | 34257  | Е = Е-ЗВ    | 42287   | 52200  | 64435  | 79539  | 9912                 | 12236     | 15104     |
| Ефективність експорту (Ке)            | 1,303  | Ке = Е / ЗВ | 1,303   | 1,303  | 1,303  | 1,303  | -                    | -         | -         |

\*розроблено автором

Однак, у попередніх питаннях було розроблено ряд пропозицій, які дадуть можливість збільшити обсяги чистого доходу від реалізації експортної продукції. Вивчення джерел у сфері інформатизації та управління експортними операціями, а також результати спілкування з працівниками планово-економічного відділу підприємства дали можливість зробити гіпотезу про те, що запропоновані заходи матимуть наслідком позитивне зростання обсягів експорту мінімум на 10%.

Прогноз показників ефективності експорту з урахуванням наведеної гіпотези (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Прогнозні показники ефективності експорту продукції підприємством ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» у 2021 – 2023 рр. (з урахуванням пропозицій)**

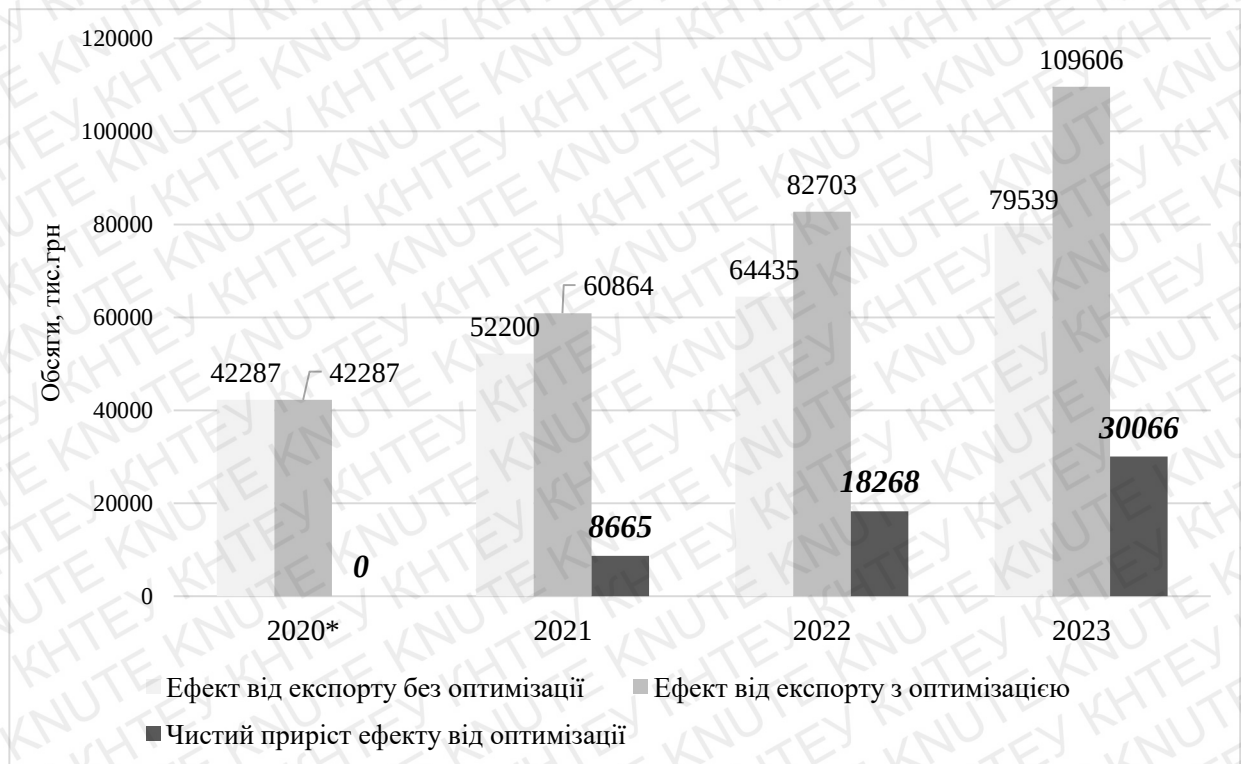
| Показники                                 | Факт   | Пояснення                                                  | Прогноз |        |        |        | Абсолютне відхилення |           |           |
|-------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|--------|----------------------|-----------|-----------|
|                                           | 2019   |                                                            | 2020*   | 2021   | 2022   | 2023   | 2020-2021            | 2021-2022 | 2022-2023 |
| 1                                         | 2      | 3                                                          | 4       | 5      | 6      | 7      | 8                    | 9         | 10        |
| Доходи від експортної реалізації, тис.грн | 147153 | Плановий обсяг з табл. 2.6 + приріст експорту на рівні 10% | 181646  | 246648 | 318302 | 409997 | 65001                | 71655     | 91695     |

| 1                                             | 2     | 3                                                                            | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9       | 10    |
|-----------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-------|
| Виробничі витрати (прямі та непрямі), тис.грн | 82406 | Плановий обсяг визначено виходячи з рівня виробничих витрат у доходах - 0,56 | 101722 | 138123 | 178249 | 229598 | 36401  | 40127   | 51349 |
| Накладні витрати, тис.грн                     | 4532  | Плановий обсяг визначено виходячи з рівня накладних витрат у доходах - 0,03  | 5595   | 6906   | 8525   | 10523  | 1311   | 1619    | 1998  |
| Сукупні виробничі витрати, тис.грн            | 86938 | ПСВ = НВ + ВВ                                                                | 107317 | 145029 | 186774 | 240122 | 37712  | 41745   | 53347 |
| Витрати на впровадження заходів, тис.грн      | -     | ВВПР                                                                         | -      | 1201,4 | -      | -      | 1201,4 | -1201,4 | -     |
| Ефект від експорту, тис.грн                   | 34257 | $E = E-3B - \text{ВВПР}$                                                     | 42287  | 60864  | 82703  | 109606 | 18903  | 21513   | 26903 |
| Ефективність експорту                         | 1,303 | $K_e = E / 3B$                                                               | 1,303  | 1,328  | 1,351  | 1,365  | 0,027  | 0,021   | 0,014 |

\*розроблено автором

Як можемо бачити з результатів проведених розрахунків, прогнозний обсяг експорту у варіанті розрахунку, який враховує впровадження заходів з удосконалення експортних операцій, у 2020 році залишиться незмінним у порівнянні з варіантом, який не включає в себе впровадження заходів. Це пояснюється тим, що у 2020 році не планується ніяких змін у експортній діяльності. У 2021 році прогнозний обсяг доходів від експорту складе 246648 тис.грн, у 2022 році – 318302 тис.грн, у 2023 році – 409997 тис.грн.

Також проілюструємо можливий ефект від впровадження запропонованих заходів (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення операцій з експорту ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» у 2021 – 2023 рр.**

\*розроблено автором

Таким чином, як свідчать результати проведених розрахунків, у 2021 році приріст ефекту від експорту внаслідок впровадження заходів з удосконалення експортної діяльності складе 8665 тис.грн, у 2022 році – 18268 тис.грн, у 2023 році – 30066 тис.грн.

## Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

Основними напрямками удосконалення операцій з експорту визначено такі:

1) стимулювання посередників у торгівлі військовою технікою та запчастинами (програми мотивації), що створить умови для залучення додаткових покупців військової техніки; 2) впровадження системи електронного документообороту для експортних операцій на базі CRM-системи, яка забезпечить активізацію воронки продажів та спрощення процедур здійснення операцій з експорту в умовах COVID-19; 3) розробка модуля аналітики експортних операцій на базі CRM-системи, зниження ризиків від втрат контролю за процесами виконання умов зовнішньоекономічних угод.

Загальний обсяг бюджету підприємства на впровадження заходів з удосконалення управління операціями з експорту у 2021 році становитиме 1201,4 тис.грн. При цьому 98,1 тис.грн планується використати для фінансування організаційно-комерційних заходів, 777,3 тис.грн має бути профінансовано на заходи впровадження Sugar CRM ДП.У 2020 році не планується ніяких змін у експортній діяльності. У 2021 році прогнозований обсяг доходів від експорту складе 246648 тис.грн, у 2022 році – 318302 тис.грн, у 2023 році – 409997 тис.грн. Приріст ефекту від експорту у 2021 році внаслідок впровадження заходів з удосконалення експортної діяльності складе 8991 тис.грн, у 2022 році – 18268 тис.грн, у 2023 році – 30066 тис.грн.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки і пропозиції:

Було проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. У структурі капіталу досліджуваного підприємства можна спостерігати домінування позикових фінансових ресурсів. Зростання частки власного капіталу було зумовлене переважно збільшення обсягу прибутку, який капіталізувався у зростання вартості власного капіталу. Важливим чинником зростання рівня ефективності функціонування підприємства є наявна тенденція до зростання рентабельності реалізації та валової прибутковості операційних витрат. У 2019 р. на підприємстві дещо уповільнилися показники вкладення капіталу у розвиток та оновлення матеріально-технічної бази. Основні такі вкладення було здійснено у 2017-2018 рр. Рентабельність оборотних та необоротних активів ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» становила відповідно 3% та 34%. Зростання норми рентабельності у останні роки зумовлено зростанням фінансових результатів роботи підприємств.

Здійснено оцінку управління та організацію експортним потенціалом. У 2019 році порівняно з 2015-м роком обсяг експорту товарів підприємством збільшився на 352212 тис.грн або на 116,7%. Порівнюючи обсяг експорту у 2019 році зі значенням даного показника у 2018 році, можна побачити тенденцію до зростання обсягу експорту на 85763 тис.грн або на 15,1%. Управління експортним потенціалом є складовою економічного потенціалу. Включає в себе орієнтацію на пошук нових ринків збуду, задоволення потреб зовнішнього ринку, розвиток зовнішньої торгівлі продукцією ВПК та вихід в перспективі на реалізацію продукції з більш високою націнкою. Впродовж 2016-2017 років збільшення прибутковості експортних витрат мало наслідком зростання його ефекту на 10008 тис.грн, при цьому зміна витрат на експорт вплинула на зростання ефекту від експорту на 6295 тис.грн. У 2017-2018 роках зростання

ефекту від експорту склало 1438 тис.грн, в т.ч. зниження рівня прибутковості експортних витрат вплинуло на зменшення ефекту на 34768 тис.грн. У 2018-2019 рр. прибуток від здійснення експортної діяльності зменшився на 4164 тис.грн за рахунок встановлення нижчих цін на продукцію в умовах зростання експортних витрат. Підприємство володіє експортним потенціалом, що дозволяє диверсифікувати експортні ризики і збалансувати у часі показники, які характеризують ефективність реалізації експортних операцій.

Проведено оцінку ефективності проведення експортних операцій. Можемо зробити висновки про необхідність для ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» впровадження сучасних засобів активізації збуту продукції на експорт. Основними напрямками удосконалення операцій з експорту визначено такі: 1) стимулювання посередників у торгівлі військовою технікою та запчастинами (програми мотивації), що створить умови для залучення додаткових покупців військової техніки; 2) впровадження системи електронного документообороту для експортних операцій на базі CRM-системи, яка забезпечить активізацію воронки продажів та спрощення процедур здійснення операцій з експорту в умовах COVID-19; 3) розробка модуля аналітики експортних операцій на базі CRM-системи, зниження ризиків від втрат контролю за процесами виконання умов зовнішньоекономічних угод.

Для удосконалення управління операціями з експорту було запропоновано впровадження спеціального організаційно-економічного механізму узгодження гнучких цін для посередників, які реалізують військову техніку на різних зарубіжних ринках. Визначено допоміжні методи підвищення ефективності управління експортним потенціалом, а саме зниження собівартості продукції, введення нових технологій, підвищення кваліфікації кадрів, що працюють з експортом, збільшення участі у виставках, міжнародних ярмарках військової продукції. Обґрунтовано графік комерційно-організаційних та інформаційно-технологічних заходів з удосконалення процесу управління експортними операціями.

Здійснено розробку комплексу удосконалення ефективності управління

експортним потенціалом. Планується використати для фінансування організаційно-комерційних заходів 98,1 тис.грн, при цьому 777,3 тис.грн має бути профінансовано на заходи впровадження Sugar CRM ДП. Загальний обсяг бюджету підприємства на впровадження заходів з удосконалення управління операціями з експорту у 2021 році становитиме 1201,4 тис.грн. У 2020 році не планується ніяких змін у експортній діяльності. У 2021 році прогнозний обсяг доходів від експорту складе 246648 тис.грн, у 2022 році – 318302 тис.грн, у 2023 році – 409997 тис.грн. Приріст ефекту від експорту у 2021 році внаслідок впровадження заходів з удосконалення експортної діяльності складе 8991 тис.грн, у 2022 році – 18268 тис.грн, у 2023 році – 30066 тис.грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабан Т. О. Сутність поняття «експортний потенціал» у економічній науці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. - № 2, т. 2. - С. 7–17.
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / За ред. О. В. Шкурупій. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. –248 с.
3. Експортно-імпортні операції в умовах геоекономічних змін / Збірник наукових статей студентів / Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2020. – С. 8-11.
4. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: навч. посібник / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Н. В. Притула та інші. –5-те вид., перероб. та доп. - Київ: Центр навчальної літератури, 2015. –272 с.
5. Кузьмін О.Є. Організація експортної діяльності підприємства / О.Є. Кузьмін, А. В. Демчук // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 173-174.
6. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. –2007. – № 102. –С. 146-151.
7. Матвієнко А.С. Організація експортної діяльності підприємства / А. Матвієнко // Збірник наукових статей КНТЕУ, 2019. – С. 162-168.
8. Малярець Л. М., та ін. Аналіз ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу / Л.М. Малярець, Г.В. Моргун // БІЗНЕС-ІНФОРМ . - 2015. - № 1. – С. 12-17.
9. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – 210 с.

10. Матвеев, В. В. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування / В. В. Матвеев, І. К. Ярмоленко // Ефективна економіка. - 2015. – № 1. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3739>
11. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз / Т. Мельник // Міжнародна економіка. - 2009. - № 8-9. - С. 221-245.
12. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу / О. Г. Мельник // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №1 . – С. 65-71.
13. Мельник О. Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства / О.Г. Мельник, М.Я. Нагірна // Інноваційна економіка. –2013. – №5. –С. 63-66.
14. Михайлишин Л. І. Сучасні тенденції транснаціоналізації економічної діяльності: інноваційний аспект / Л. І. Михайлишин, В. С. Свірський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 204-210.
15. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортною діяльністю підприємства / Г. В. Моргун // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 2, Том 1. - С. 71-77.
16. Невмержицький В.І. Основні засади управління експортною діяльністю підприємства / В.І. Невмержицький, Д.О. Терещенко // Вісник КНТЕУ, 2015. – №1. – С. 135-142.
17. Оверко М.А. Шляхи підвищення ефективності експортних операцій підприємств харчової промисловості / М.А. Оверко // Вісник НУХТ, 2015. - №1. – С. 76-79.
18. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / О.П. Гребельник. – 4-е видання перероблене та доповнене. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 432 с.
19. Павлюк Т. Організація та управління експортним потенціалом на машинобудівному підприємстві / Т. Павлюк, 2015. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO).

20. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування та розвитку / Л. І. Піддубна, О. А. Шестакова // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2012. - № 37. - С. 223-229.
21. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент [Текст] // Навчальний посібник за редакцією проф. І. О. Піддубного. –2-е видання, стереотип. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. - 252 с.
22. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю.Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Сучасні проблеми економіки і підприємництва : Збірник наукових праць. – Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. – С. 152-158.
23. Принципи міжнародних комерційних договорів (принципи УНІДРУА (UNIDROIT) УНІДРУА: Міжнародний документ від 01.01.1994 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_920](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_920)
24. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
25. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: Закон України № 185/94-ВР від 23.09.94 р. (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
26. Про ратифікацію Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Демократичної Республіки Конго про сприяння та взаємний захист інвестицій : Закон України від 17 листопада 2010 р. № 2700-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 12. – С. 83.
27. Про систему валютного регулювання і валютного контролю: Декрет Кабінету Міністрів України № 15-93 від 10.03.93 р. (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
28. Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень [...]: Постанова НБУ № 444,

редакція від 28.07.2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/444-95-%D0%BF>

29. Про зовнішньоекономічну діяльність – Закон України. - № 4496-VI(4496-17) від 13.03.2012 // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 2.
30. Промисловість України у глобальних ланцюгах створення вартості / Т. М. Мельник, Ю.В. Конрад // Економіка та суспільство. – 2017. – № 8. – С. 21-25.
31. Реутов В. Є. Міжнародна конкурентоспроможність регіону: сутність, методи оцінювання / Економіка та держава. – 2016. – №4 – С. 52-54.
32. Ридинг К Стратегическое бизнес-тонирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества: пер. с англ. / К. Ридинг; под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
33. Рогожин В.Д. Менеджмент ЗЕД : Навч. посіб./ Рогожин В.Д., Базалієва Л.В. – Харків: Вид. ЧНЕУ, 2014. – 196 с.
34. Соркін С. Л. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності: поняття, вимір й оцінка : монографія. / Соркін С. Л. – Гродно : ГрГУ, 2011. – 130 с.
35. Структурна організація експортно-імпортової діяльності підприємств легкої промисловості / В. М. Нижник, С. І. Конєв // Прометей, 2014. – №2. – С. 151-156.
36. Трифонова О. Д. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність України, шляхом дослідження експортно-імпортової операції / О. Д. Трифонова, Є. С. Дорошкевич // Ефективна економіка. – 2017. – № 6. – С. 82-87.
37. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навчальний посібник / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. - К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 408 с.
38. Ус Т.В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства / Т.В. Ус // Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. - №22. – С. 128-135.

39. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій / Н.І. Федоронько // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - №10. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf>
40. Фоменок Д. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий / Д. Фоменок, С. Дубков, С. Дадалко // Банковский вестник. - 2011. - № 10. - С. 29-35.
41. Хитра О. В. Синергетичний підхід до аналізу категорійного апарату зовнішньоекономічної діяльності / О. В. Хитра // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 103-109.
42. Хоменко Т.Ю., та ін. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю / Т.Ю. Хоменко, П.В. Круш // Актуальні проблеми економіки та управління, 2017. – №11. – С. 52-56.
43. Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства / А. В. Череп, О. Л. Ортинська // Національне господарство України: теорія та практика управління. –2008. – С. 232-236.
44. Швагер О.Р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: формування методики аналізу / О.Р. Швагер // Збірник наукових праць ОНЕУ, 2017. - №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/89.pdf>

# ДОДАТКИ

## Форма 1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2015

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                                    |                                   |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000         |                                    | 643                               |
| первісна вартість                                                | 1001         |                                    | 1004                              |
| накопичена амортизація                                           | 1002         |                                    | (361)                             |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         |                                    | -                                 |
| Основні засоби:                                                  | 1010         |                                    | 8781                              |
| первісна вартість                                                | 1011         |                                    | 19182                             |
| Знос                                                             | 1012         |                                    | (10401)                           |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015         |                                    | -                                 |
| первісна вартість                                                | 1016         |                                    | -                                 |
| Знос                                                             | 1017         |                                    | -                                 |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020         |                                    | -                                 |
| первісна вартість                                                | 1021         |                                    | -                                 |
| накопичена амортизація                                           | 1022         |                                    | -                                 |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              | 1030         |                                    |                                   |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |              |                                    | -                                 |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         |                                    | -                                 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         |                                    | -                                 |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         |                                    | -                                 |
| Гудвіл                                                           | 1050         |                                    | -                                 |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060         |                                    | -                                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065         |                                    | -                                 |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                                    | -                                 |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b>  |                                    | <b>9424</b>                       |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                                    |                                   |
| Запаси                                                           | 1100         |                                    | 486                               |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         |                                    | -                                 |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         |                                    | -                                 |
| Готова продукція                                                 | 1103         |                                    | -                                 |
| Товари                                                           | 1104         |                                    | 237                               |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                                    | -                                 |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         |                                    | -                                 |
| Векселі одержані                                                 | 1120         |                                    | -                                 |

Продовження додатку А1

|                                                                         |                  |                                    |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125             |                                    | 75886                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             | 1130             |                                    | 823970                            |
| за виданими авансами                                                    |                  |                                    | 0                                 |
| з бюджетом                                                              | 1135             |                                    | 1                                 |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136             |                                    | -                                 |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140             |                                    | -                                 |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145             |                                    | -                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155             |                                    | 65945                             |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160             |                                    | -                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165             |                                    | 324125                            |
| Готівка                                                                 | 1166             |                                    | -                                 |
| Рахунки в банках                                                        | 1167             |                                    | 323068                            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170             |                                    | 409                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180             |                                    | -                                 |
| у тому числі в:                                                         | 1181             |                                    | -                                 |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     |                  |                                    | 0                                 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182             |                                    | 0                                 |
| резервах незароблених премій                                            | 1183             |                                    | 0                                 |
| інших страхових резервах                                                | 1184             |                                    | 0                                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190             |                                    | 3102                              |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195             |                                    | 1293924                           |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200             |                                    | -                                 |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300             |                                    | 1303348                           |
|                                                                         |                  |                                    |                                   |
| <b>Пасив</b>                                                            | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду</b> | <b>На кінець звітного періоду</b> |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |                  |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400             |                                    | 842                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401             |                                    | -                                 |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405             |                                    | -                                 |
| Додатковий капітал                                                      | 1410             |                                    | 269718                            |
| Емісійний дохід                                                         | 1411             |                                    | -                                 |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412             |                                    | -                                 |
| Резервний капітал                                                       | 1415             |                                    | 210                               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                             | 1420             |                                    | -                                 |

|                                                                          |             |  |               |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|--|---------------|
| Неоплачений капітал                                                      | 1425        |  | (430)         |
| Вилучений капітал                                                        | 1430        |  | -             |
| Інші резерви                                                             | 1435        |  | -             |
| <b>Усього за розділом І</b>                                              | <b>1495</b> |  | <b>270340</b> |
| <b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |             |  |               |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500        |  | -             |
| Пенсійні зобов'язання                                                    | 1505        |  | -             |
| Довгострокові кредити банків                                             | 1510        |  | -             |
| Інші довгострокові зобов'язання                                          | 1515        |  | -             |
| Довгострокові забезпечення                                               | 1520        |  | -             |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521        |  | -             |
| Цільове фінансування                                                     | 1525        |  | -             |
| Благодійна допомога                                                      | 1526        |  | -             |
| Страхові резерви, у тому числі:                                          | 1530        |  | -             |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531        |  | -             |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532        |  | -             |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533        |  | -             |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534        |  | -             |
| Інвестиційні контракти;                                                  | 1535        |  | -             |
| Призовий фонд                                                            | 1540        |  | -             |
| Резерв на виплату джек-поту                                              | 1545        |  | -             |
| <b>Усього за розділом ІІ</b>                                             | <b>1595</b> |  | <b>-</b>      |
| <b>ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          |             |  |               |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600        |  | -             |
| Векселі видані                                                           | 1605        |  | -             |
| Поточна кредиторська заборгованість:                                     | 1610        |  | -             |
| за довгостроковими зобов'язаннями                                        |             |  | -             |
| за товари, роботи, послуги                                               | 1615        |  | 10623         |
| за розрахунками з бюджетом                                               | 1620        |  | 12033         |
| за у тому числі з податку на прибуток                                    | 1621        |  | 6204          |
| за розрахунками зі страхування                                           | 1625        |  | 530           |
| за розрахунками з оплати праці                                           | 1630        |  | 1617          |
| за одержаними авансами                                                   | 1635        |  | 880309        |

Продовження додатку А1

|                                                                                                          |             |  |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--|----------------|
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640        |  | -              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645        |  | -              |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650        |  | -              |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        |  | 1411           |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        |  | -              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        |  | -              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        |  | 126485         |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> |  | <b>1033008</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |  | <b>-</b>       |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> |  | <b>-</b>       |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> |  | <b>1303348</b> |

**Форма 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015  
рік**

| Стаття                                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 298724            |                                         |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      | -                 |                                         |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      | -                 |                                         |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012      | -                 |                                         |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | -                 |                                         |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | -                 |                                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | (139552)          |                                         |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | -                 |                                         |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090      | 159172            |                                         |
| Валовий: збиток                                                                     | 2095      | -                 |                                         |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | -                 |                                         |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | -                 |                                         |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      | -                 |                                         |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | -                 |                                         |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 242447            |                                         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      | -                 |                                         |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      | -                 |                                         |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123      | -                 |                                         |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130      | (73395)           |                                         |
| Витрати на збут                                                                     | 2150      | (26147)           |                                         |
| Інші операційні витрати                                                             | 2180      | (196477)          |                                         |

|                                                                                      |      |         |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|--|
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | -       |  |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | -       |  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 105600  |  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                              | 2195 | -       |  |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | -       |  |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | -       |  |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | -       |  |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 | -       |  |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | -       |  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | -       |  |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | (12)    |  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | -       |  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 | 105588  |  |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                                        | 2295 | -       |  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | (19050) |  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 | -       |  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350 | 86538   |  |
| Чистий фінансовий результат: збиток                                                  | 2355 | -       |  |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                                            |      |         |  |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                | 2400 | -       |  |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                            | 2405 | -       |  |
| Накопичені курсові різниці                                                           | 2410 | -       |  |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств                  | 2415 | -       |  |
| Інший сукупний дохід                                                                 | 2445 | -       |  |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                                | 2450 | -       |  |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом                             | 2455 | -       |  |

|                                                 |      |        |  |
|-------------------------------------------------|------|--------|--|
| Інший сукупний дохід після оподаткування        | 2460 | -      |  |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 86538  |  |
| ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                |      |        |  |
| Матеріальні затрати                             | 2500 | 4011   |  |
| Витрати на оплату праці                         | 2505 | 46176  |  |
| Відрахування на соціальні заходи                | 2510 | 8446   |  |
| Амортизація                                     | 2515 | 3112   |  |
| Інші операційні витрати                         | 2520 | 191462 |  |
| Разом                                           | 2550 | 253207 |  |

## Форма 1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016

| Актив                                                            | Код рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                | 2         | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                                |                               |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000      | 643                            | 886                           |
| первісна вартість                                                | 1001      | 1004                           | 1489                          |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | (361)                          | (603)                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | -                              | -                             |
| Основні засоби:                                                  | 1010      | 8781                           | 9128                          |
| первісна вартість                                                | 1011      | 19182                          | 22324                         |
| знос                                                             | 1012      | (10401)                        | (13196)                       |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015      | -                              | -                             |
| первісна вартість                                                | 1016      | -                              | -                             |
| знос                                                             | 1017      | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020      | -                              | -                             |
| первісна вартість                                                | 1021      | -                              | -                             |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              | 1030      | -                              | -                             |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |           | -                              | -                             |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | -                              | -                             |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                           | 1050      | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060      | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065      | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                           | 1090      | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 1095      | 9424                           | 10014                         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |           |                                |                               |
| Запаси                                                           | 1100      | 486                            | 9462                          |
| Виробничі запаси                                                 | 1101      | 249                            | 1328                          |
| Незавершене виробництво                                          | 1102      | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                 | 1103      | -                              | -                             |
| Товари                                                           | 1104      | 237                            | 8134                          |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110      | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                         | 1115      | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                 | 1120      | -                              | -                             |

Продовження додатку А3

|                                                                         |                  |                                    |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125             | 75886                              | 124651                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             | 1130             | 823970                             | 659875                            |
| за виданими авансами                                                    |                  |                                    |                                   |
| з бюджетом                                                              | 1135             | 1                                  | 7120                              |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136             | -                                  | -                                 |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140             | -                                  | -                                 |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145             | -                                  | -                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155             | 65945                              | 199128                            |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160             | -                                  | -                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165             | 324125                             | 402139                            |
| Готівка                                                                 | 1166             | -                                  | -                                 |
| Рахунки в банках                                                        | 1167             | 323068                             | 399013                            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170             | 409                                | 947                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180             | -                                  | -                                 |
| у тому числі в:                                                         | 1181             | -                                  | -                                 |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     |                  | -                                  | -                                 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182             | -                                  | -                                 |
| резервах незароблених премій                                            | 1183             | -                                  | -                                 |
| інших страхових резервах                                                | 1184             | -                                  | -                                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190             | 3102                               | 7970                              |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195             | 1293924                            | 1411292                           |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200             | -                                  | -                                 |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300             | 1303348                            | 1421306                           |
|                                                                         |                  |                                    |                                   |
| <b>Пасив</b>                                                            | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду</b> | <b>На кінець звітного періоду</b> |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |                  |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400             | 842                                | 842                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401             | -                                  | -                                 |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405             | -                                  | -                                 |
| Додатковий капітал                                                      | 1410             | 269718                             | 308726                            |
| Емісійний дохід                                                         | 1411             | -                                  | -                                 |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412             | -                                  | --                                |
| Резервний капітал                                                       | 1415             | 210                                | 210                               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                             | 1420             | -                                  | -                                 |

|                                                                          |      |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Неоплачений капітал                                                      | 1425 | (430)  | (430)  |
| Вилучений капітал                                                        | 1430 | -      | -      |
| Інші резерви                                                             | 1435 | -      | -      |
| <b>Усього за розділом І</b>                                              | 1495 | 270340 | 309348 |
| <b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |      |        |        |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500 | -      | -      |
| Пенсійні зобов'язання                                                    | 1505 | -      | -      |
| Довгострокові кредити банків                                             | 1510 | -      | -      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                          | 1515 | -      | -      |
| Довгострокові забезпечення                                               | 1520 | -      | -      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521 | -      | --     |
| Цільове фінансування                                                     | 1525 | -      | -      |
| Благодійна допомога                                                      | 1526 | -      | -      |
| Страхові резерви, у тому числі:                                          | 1530 | -      | -      |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531 | -      | -      |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | -      | -      |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533 | -      | -      |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534 | -      | -      |
| Інвестиційні контракти;                                                  | 1535 | -      | -      |
| Призовий фонд                                                            | 1540 | -      | -      |
| Резерв на виплату джек-поту                                              | 1545 | -      | -      |
| <b>Усього за розділом ІІ</b>                                             | 1595 | -      | -      |
| <b>ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          |      |        |        |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600 | -      | -      |
| Векселі видані                                                           | 1605 | -      | -      |
| Поточна кредиторська заборгованість:                                     | 1610 | -      | -      |
| за довгостроковими зобов'язаннями                                        |      | -      | -      |
| за товари, роботи, послуги                                               | 1615 | 10623  | 4148   |
| за розрахунками з бюджетом                                               | 1620 | 12033  | 7629   |
| за у тому числі з податку на прибуток                                    | 1621 | 6204   | 7136   |
| за розрахунками зі страхування                                           | 1625 | 530    | 250    |
| за розрахунками з оплати праці                                           | 1630 | 1617   | 2011   |
| за одержаними авансами                                                   | 1635 | 880309 | 873562 |

Продовження додатку А3

|                                                                                                          |      |         |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640 | -       | -       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645 | -       | -       |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650 | -       | -       |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660 | 1411    | 829     |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665 | -       | -       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670 | -       | -       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690 | 126485  | 223529  |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | 1695 | 1033008 | 1111958 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 | -       | -       |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | 1800 | -       | -       |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | 1900 | 1303348 | 1421306 |

**Форма 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016  
рік**

| Стаття                                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 632686            | 298724                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      | -                 | -                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      | -                 | -                                       |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012      | -                 | -                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | (437078)          | (139552)                                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | -                 | -                                       |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090      | 91373             | 159172                                  |
| Валовий: збиток                                                                     | 2095      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | -                 | -                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 150634            | 242447                                  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      | -                 | -                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      | -                 | -                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130      | -                 | -                                       |
| Витрати на збут                                                                     | 2150      | (17502)           | (26147)                                 |
| Інші операційні витрати                                                             | 2180      | (136798)          | (196477)                                |

|                                                                                      |      |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | -       | -       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | -       | -       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 91373   | 105600  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                              | 2195 | -       | -       |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | -       | -       |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | -       | -       |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | --      | -       |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 | -       | -       |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | (6135)  | -       |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | -       | -       |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | -       | (12)    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | -       | -       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 | 85238   | 105588  |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                                        | 2295 | -       | -       |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | (15290) | (19050) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 | -       | -       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350 | 69948   | 86538   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                                                  | 2355 | -       | -       |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                                            |      |         |         |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                | 2400 | -       | -       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                            | 2405 | -       | -       |
| Накопичені курсові різниці                                                           | 2410 | -       | -       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств                  | 2415 | -       | -       |
| Інший сукупний дохід                                                                 | 2445 | -       | -       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                                | 2450 | -       | -       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом                             | 2455 | -       | -       |

|                                                 |      |        |        |
|-------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Інший сукупний дохід після оподаткування        | 2460 | -      | -      |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 69948  | 86538  |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                |      |        |        |
| Матеріальні затрати                             | 2500 | 4011   | 3609   |
| Витрати на оплату праці                         | 2505 | 46176  | 33760  |
| Відрахування на соціальні заходи                | 2510 | 8446   | 9447   |
| Амортизація                                     | 2515 | 3112   | 2114   |
| Інші операційні витрати                         | 2520 | 191462 | 240632 |
| Разом                                           | 2550 | 253207 | 289563 |

## Форма 1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017

| Актив                                                            | Код рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                | 2         | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                                |                               |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000      | 886                            | 20339                         |
| первісна вартість                                                | 1001      | 4389                           | 21212                         |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | (603)                          | (873)                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | -                              | -                             |
| Основні засоби:                                                  | 1010      | 9322                           | 7291                          |
| первісна вартість                                                | 1011      | 22324                          | 21134                         |
| знос                                                             | 1012      | (13002)                        | (13843)                       |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015      | -                              | -                             |
| первісна вартість                                                | 1016      | -                              | -                             |
| знос                                                             | 1017      | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020      | -                              | -                             |
| первісна вартість                                                | 1021      | -                              | -                             |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              | 1030      | -                              | -                             |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |           | -                              | -                             |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | -                              | -                             |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                           | 1050      | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060      | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065      | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                           | 1090      | -                              | 135781                        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 1095      | 10208                          | 163411                        |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |           |                                |                               |
| Запаси                                                           | 1100      | 9462                           | 10898                         |
| Виробничі запаси                                                 | 1101      | 1328                           | 849                           |
| Незавершене виробництво                                          | 1102      | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                 | 1103      | -                              | -                             |
| Товари                                                           | 1104      | 8134                           | 10049                         |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110      | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                         | 1115      | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                 | 1120      | -                              | -                             |

Продовження додатку А5

|                                                                         |                  |                                    |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125             | 124651                             | 266611                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             | 1130             | 659875                             | 1111672                           |
| за виданими авансами                                                    |                  |                                    |                                   |
| з бюджетом                                                              | 1135             | 7120                               | 30856                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136             | -                                  | -                                 |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140             | -                                  | -                                 |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145             | -                                  | -                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155             | 199128                             | 262313                            |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160             | -                                  | -                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165             | 402139                             | 283043                            |
| Готівка                                                                 | 1166             | -                                  | -                                 |
| Рахунки в банках                                                        | 1167             | 399013                             | 262038                            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170             | 947                                | 908                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180             | -                                  | -                                 |
| у тому числі в:                                                         | 1181             | -                                  | -                                 |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     |                  | -                                  | -                                 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182             | -                                  | -                                 |
| резервах незароблених премій                                            | 1183             | -                                  | -                                 |
| інших страхових резервах                                                | 1184             | -                                  | -                                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190             | 7970                               | 3364                              |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195             | 1411292                            | 1969665                           |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200             | -                                  | 37                                |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300             | 1421500                            | 2133113                           |
|                                                                         |                  |                                    |                                   |
| <b>Пасив</b>                                                            | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду</b> | <b>На кінець звітного періоду</b> |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |                  |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400             | 842                                | 842                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401             | -                                  | -                                 |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405             | -                                  | -                                 |
| Додатковий капітал                                                      | 1410             | 308726                             | 363943                            |
| Емісійний дохід                                                         | 1411             | -                                  | -                                 |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412             | -                                  | -                                 |
| Резервний капітал                                                       | 1415             | 210                                | 210                               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                             | 1420             | 159                                | -                                 |

## Продовження додатку А5

|                                                                          |      |        |         |
|--------------------------------------------------------------------------|------|--------|---------|
| Неоплачений капітал                                                      | 1425 | (430)  | (430)   |
| Вилучений капітал                                                        | 1430 | -      | -       |
| Інші резерви                                                             | 1435 | -      | -       |
| <b>Усього за розділом І</b>                                              | 1495 | 309507 | 364565  |
| <b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |      |        |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500 | -      | -       |
| Пенсійні зобов'язання                                                    | 1505 | -      | -       |
| Довгострокові кредити банків                                             | 1510 | -      | -       |
| Інші довгострокові зобов'язання                                          | 1515 | -      | -       |
| Довгострокові забезпечення                                               | 1520 | -      | -       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521 | -      | -       |
| Цільове фінансування                                                     | 1525 | -      | -       |
| Благодійна допомога                                                      | 1526 | -      | -       |
| Страхові резерви, у тому числі:                                          | 1530 | -      | -       |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531 | -      | -       |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | -      | -       |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533 | -      | -       |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534 | -      | -       |
| Інвестиційні контракти;                                                  | 1535 | -      | -       |
| Призовий фонд                                                            | 1540 | -      | -       |
| Резерв на виплату джек-поту                                              | 1545 | -      | -       |
| <b>Усього за розділом ІІ</b>                                             | 1595 | -      | -       |
| <b>ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          |      |        |         |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600 | -      | -       |
| Векселі видані                                                           | 1605 | -      | -       |
| Поточна кредиторська заборгованість:                                     | 1610 | -      | -       |
| за довгостроковими зобов'язаннями                                        |      | -      | -       |
| за товари, роботи, послуги                                               | 1615 | 4148   | 53578   |
| за розрахунками з бюджетом                                               | 1620 | 7664   | 17784   |
| за у тому числі з податку на прибуток                                    | 1621 | 7171   | 7356    |
| за розрахунками зі страхування                                           | 1625 | 250    | 227     |
| за розрахунками з оплати праці                                           | 1630 | 2011   | 1956    |
| за одержаними авансами                                                   | 1635 | 873562 | 1344130 |

|                                                                                                          |      |         |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640 | -       | -       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645 | -       | -       |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650 | -       | -       |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660 | 829     | 4048    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665 | -       | -       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670 | -       | -       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690 | 223529  | 346825  |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | 1695 | 1111993 | 1768548 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 | -       | -       |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | 1800 |         |         |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | 1900 | 1421500 | 2133113 |

**Форма 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017  
рік**

| <b>Стаття</b>                                                                       | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період</b> | <b>За аналогічний період попереднього року</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000             | 607354                   | 632686                                         |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010             | -                        | -                                              |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011             | -                        | -                                              |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012             | -                        | -                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013             | -                        | -                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014             | -                        | -                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050             | (434894)                 | (437078)                                       |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070             | -                        | -                                              |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090             | 65997                    | 91373                                          |
| Валовий: збиток                                                                     | 2095             | -                        | -                                              |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105             | -                        | -                                              |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110             | -                        | -                                              |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111             | -                        | -                                              |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112             | -                        | -                                              |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120             | -                        | -                                              |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121             | -                        | -                                              |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122             | -                        | -                                              |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123             | -                        | -                                              |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130             | -                        | -                                              |
| Витрати на збут                                                                     | 2150             | -                        | -                                              |
| Інші операційні витрати                                                             | 2180             | -                        | -                                              |

|                                                                                      |      |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | -       | -       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | -       | -       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | -       | -       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                              | 2195 | -       | -       |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | -       | -       |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | -       | -       |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | -       | -       |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 | -       | -       |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | (1642)  | (6135)  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | -       | -       |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | -       | -       |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | -       | -       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 | 64355   | 85238   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                                        | 2295 | -       | -       |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | (12734) | (15290) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 | -       | -       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350 | 51621   | 69948   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                                                  | 2355 | -       | -       |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                                            |      |         |         |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                | 2400 | -       | -       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                            | 2405 | -       | -       |
| Накопичені курсові різниці                                                           | 2410 | -       | -       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств                  | 2415 | -       | -       |
| Інший сукупний дохід                                                                 | 2445 | 18996   |         |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                                | 2450 | 18996   |         |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом                             | 2455 | -       |         |

|                                                 |      |        |        |
|-------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Інший сукупний дохід після оподаткування        | 2460 | 18996  |        |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 70618  | 69948  |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                |      |        |        |
| Матеріальні затрати                             | 2500 | 5723   | 4011   |
| Витрати на оплату праці                         | 2505 | 64963  | 46176  |
| Відрахування на соціальні заходи                | 2510 | 11751  | 8446   |
| Амортизація                                     | 2515 | 2849   | 3112   |
| Інші операційні витрати                         | 2520 | 136057 | 191462 |
| Разом                                           | 2550 | 221343 | 253207 |

## Форма 1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018

| Актив                                                            | Код рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                | 2         | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                                |                               |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000      | 20339                          | 19678                         |
| первісна вартість                                                | 1001      | 21212                          | 21291                         |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | (873)                          | (1613)                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | -                              | -                             |
| Основні засоби:                                                  | 1010      | 7291                           | 10834                         |
| первісна вартість                                                | 1011      | 21134                          | 25710                         |
| знос                                                             | 1012      | (13843)                        | (14876)                       |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015      | -                              | -                             |
| первісна вартість                                                | 1016      | -                              | -                             |
| знос                                                             | 1017      | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020      | -                              | -                             |
| первісна вартість                                                | 1021      | -                              | -                             |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              | 1030      | -                              | -                             |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |           |                                |                               |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | -                              | 10664                         |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                           | 1050      | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060      | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065      | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                           | 1090      | 135781                         | 132660                        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 1095      | 163411                         | 173836                        |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |           |                                |                               |
| Запаси                                                           | 1100      | 10898                          | 13190                         |
| Виробничі запаси                                                 | 1101      | 849                            | 978                           |
| Незавершене виробництво                                          | 1102      | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                 | 1103      | -                              | -                             |
| Товари                                                           | 1104      | 10049                          | 12212                         |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110      | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                         | 1115      | -                              | -                             |

Продовження додатку А7

|                                                                         |                  |                                    |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Векселі одержані                                                        | 1120             | -                                  | -                                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125             | 266611                             | 230354                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             | 1130             | 1111672                            | 1231792                           |
| з бюджетом                                                              | 1135             | 30856                              | 79854                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136             | -                                  | -                                 |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140             | 1243                               | 1059                              |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145             | -                                  | -                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155             | 262768                             | 207795                            |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160             | -                                  | -                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165             | 279252                             | 207819                            |
| Готівка                                                                 | 1166             | -                                  | -                                 |
| Рахунки в банках                                                        | 1167             | 262038                             | 207819                            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170             | 908                                | 884                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180             | -                                  | -                                 |
| у тому числі в:                                                         | 1181             | -                                  | -                                 |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     |                  | -                                  | -                                 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182             | -                                  | -                                 |
| резервах незароблених премій                                            | 1183             | -                                  | -                                 |
| інших страхових резервах                                                | 1184             | -                                  | -                                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190             | 3364                               | 14768                             |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195             | 1967572                            | 1987485                           |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200             | 37                                 | -                                 |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300             | 2131020                            | 2161321                           |
|                                                                         |                  |                                    |                                   |
| <b>Пасив</b>                                                            | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду</b> | <b>На кінець звітного періоду</b> |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |                  |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400             | 842                                | 842                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401             | -                                  | -                                 |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405             | 363943                             | 397311                            |
| Додатковий капітал                                                      | 1410             | -                                  | -                                 |
| Емісійний дохід                                                         | 1411             | -                                  | -                                 |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412             | -                                  | -                                 |

Продовження додатку А7

|                                                                          |             |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Резервний капітал                                                        | 1415        | 210           | 210           |
| Нерозподілений прибуток<br>(непокритий збиток)                           | 1420        | (1716)        | -             |
| Неоплачений капітал                                                      | 1425        | (430)         | (430)         |
| Вилучений капітал                                                        | 1430        | -             | -             |
| Інші резерви                                                             | 1435        | -             | -             |
| <b>Усього за розділом І</b>                                              | <b>1495</b> | <b>362849</b> | <b>397933</b> |
| <b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |             |               |               |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500        | -             | -             |
| Пенсійні зобов'язання                                                    | 1505        | -             | -             |
| Довгострокові кредити банків                                             | 1510        | -             | -             |
| Інші довгострокові зобов'язання                                          | 1515        | -             | -             |
| Довгострокові забезпечення                                               | 1520        | -             | -             |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521        | -             | -             |
| Цільове фінансування                                                     | 1525        | -             | -             |
| Благодійна допомога                                                      | 1526        | -             | -             |
| Страхові резерви, у тому числі:                                          | 1530        | -             | -             |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531        | -             | -             |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532        | -             | -             |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533        | -             | -             |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534        | -             | -             |
| Інвестиційні контракти;                                                  | 1535        | -             | -             |
| Призовий фонд                                                            | 1540        | -             | -             |
| Резерв на виплату джек-поту                                              | 1545        | -             | -             |
| <b>Усього за розділом ІІ</b>                                             | <b>1595</b> | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| <b>ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          |             |               |               |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600        | -             | 36100         |
| Векселі видані                                                           | 1605        | -             | -             |
| Поточна кредиторська заборгованість:                                     | 1610        | -             | -             |
| за товари, роботи, послуги                                               | 1615        | 53578         | 48634         |
| за розрахунками з бюджетом                                               | 1620        | 17407         | 10289         |
| за у тому числі з податку на прибуток                                    | 1621        | 6979          | 4649          |
| за розрахунками зі страхування                                           | 1625        | 227           | 327           |

Продовження додатку А7

|                                                                                                          |             |                |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| за розрахунками з оплати праці                                                                           | 1630        | 1956           | 2815           |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635        | 1344130        | 1443535        |
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640        | -              | -              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645        | -              | -              |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650        | -              | -              |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 4048           | 5332           |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | -              | -              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | -              | -              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 346825         | 216356         |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>1748171</b> | <b>1763388</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>2131020</b> | <b>2161321</b> |

**Форма 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік**

| Стаття                                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 1938486           | 607354                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      | -                 | -                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      | -                 | -                                       |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012      | -                 | -                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | (1662448)         | (434894)                                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | -                 | -                                       |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090      | 276038            | 172460                                  |
| Валовий: збиток                                                                     | 2095      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | -                 | -                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 133888            | 114225                                  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      | -                 | -                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      | -                 | -                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130      | (150593)          | (115363)                                |
| Витрати на збут                                                                     | 2150      | (45123)           | (22196)                                 |
| Інші операційні витрати                                                             | 2180      | (146530)          | (85222)                                 |

|                                                                                      |      |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | -       | -       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | -       | -       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 67680   | 63904   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                              | 2195 | -       | -       |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | -       | -       |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 911     | -       |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 6       | -       |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 | -       | -       |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | (5312)  | (1642)  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | -       | -       |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | (82)    | -       |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | -       | -       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 | 63203   | 62262   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                                        | 2295 | -       | -       |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | (13326) | (12357) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 | -       | -       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350 | 49877   | 49905   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                                                  | 2355 | -       | -       |
| <b>ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                                            |      |         |         |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                | 2400 | -       | -       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                            | 2405 | -       | -       |
| Накопичені курсові різниці                                                           | 2410 | -       | -       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств                  | 2415 | -       | -       |
| Інший сукупний дохід                                                                 | 2445 | -       | 18996   |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                                | 2450 | -       | 18996   |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом                             | 2455 | -       | -       |

|                                                 |      |        |        |
|-------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Інший сукупний дохід після оподаткування        | 2460 | -      | 18996  |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 49877  | 68901  |
| ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                |      |        |        |
| Матеріальні затрати                             | 2500 | 5529   | 5723   |
| Витрати на оплату праці                         | 2505 | 86213  | 64963  |
| Відрахування на соціальні заходи                | 2510 | 15411  | 11751  |
| Амортизація                                     | 2515 | 3197   | 2849   |
| Інші операційні витрати                         | 2520 | 229518 | 136057 |
| Разом                                           | 2550 | 339868 | 221343 |

## Форма 1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019

| Актив                                                            | Код рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                | 2         | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                                |                               |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000      | 19678                          | 20009                         |
| первісна вартість                                                | 1001      | 21291                          | 21567                         |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | (1613)                         | (1243)                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | -                              | -                             |
| Основні засоби:                                                  | 1010      | 10834                          | 9063                          |
| первісна вартість                                                | 1011      | 25710                          | 23422                         |
| знос                                                             | 1012      | (14876)                        | (14360)                       |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015      | -                              | -                             |
| первісна вартість                                                | 1016      | -                              | -                             |
| знос                                                             | 1017      | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020      | -                              | -                             |
| первісна вартість                                                | 1021      | -                              | -                             |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              | 1030      |                                |                               |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |           |                                |                               |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 10664                          | 5332                          |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                           | 1050      | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060      | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065      | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                           | 1090      | 132660                         | 134221                        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 1095      | 173836                         | 168625                        |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |           |                                |                               |
| Запаси                                                           | 1100      | 13190                          | 12044                         |
| Виробничі запаси                                                 | 1101      | 978                            | 914                           |
| Незавершене виробництво                                          | 1102      | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                 | 1103      | -                              | -                             |
| Товари                                                           | 1104      | 12212                          | 11131                         |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110      | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                         | 1115      | -                              | -                             |

Продовження додатку А9

|                                                                         |                  |                                    |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Векселі одержані                                                        | 1120             | -                                  | -                                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125             | 230354                             | 248483                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             | 1130             | 1231792                            | 1171732                           |
| з бюджетом                                                              | 1135             | 79854                              | 55355                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136             | -                                  | -                                 |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140             | 1059                               | 1151                              |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145             | -                                  | -                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155             | 207795                             | 235282                            |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160             | -                                  | -                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165             | 207819                             | 243536                            |
| Готівка                                                                 | 1166             | -                                  | -                                 |
| Рахунки в банках                                                        | 1167             | 207819                             | 141429                            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170             | 884                                | 896                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180             | -                                  | -                                 |
| у тому числі в:                                                         | 1181             | -                                  | -                                 |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     |                  | -                                  | -                                 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182             | -                                  | -                                 |
| резервах незароблених премій                                            | 1183             | -                                  | -                                 |
| інших страхових резервах                                                | 1184             | -                                  | -                                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190             | 14768                              | 9051                              |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195             | 1987485                            | 1977530                           |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200             | -                                  | -                                 |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300             | 2161321                            | 2146155                           |
|                                                                         |                  |                                    |                                   |
| <b>Пасив</b>                                                            | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду</b> | <b>На кінець звітного періоду</b> |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |                  |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400             | 842                                | 842                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401             | -                                  | -                                 |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405             | 397311                             | 217127                            |
| Додатковий капітал                                                      | 1410             | -                                  | -                                 |
| Емісійний дохід                                                         | 1411             | -                                  | -                                 |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412             | -                                  | -                                 |

## Продовження додатку А9

|                                                                          |             |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Резервний капітал                                                        | 1415        | 210           | 210           |
| Нерозподілений прибуток<br>(непокритий збиток)                           | 1420        | -             | -             |
| Неоплачений капітал                                                      | 1425        | (430)         | (430)         |
| Вилучений капітал                                                        | 1430        | -             | -             |
| Інші резерви                                                             | 1435        | -             | -             |
| <b>Усього за розділом І</b>                                              | <b>1495</b> | <b>397933</b> | <b>397933</b> |
| <b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |             |               |               |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500        | -             | -             |
| Пенсійні зобов'язання                                                    | 1505        | -             | -             |
| Довгострокові кредити банків                                             | 1510        | -             | -             |
| Інші довгострокові зобов'язання                                          | 1515        | -             | -             |
| Довгострокові забезпечення                                               | 1520        | -             | -             |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521        | -             | -             |
| Цільове фінансування                                                     | 1525        | -             | -             |
| Благодійна допомога                                                      | 1526        | -             | -             |
| Страхові резерви, у тому числі:                                          | 1530        | -             | -             |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531        | -             | -             |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532        | -             | -             |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533        | -             | -             |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534        | -             | -             |
| Інвестиційні контракти;                                                  | 1535        | -             | -             |
| Призовий фонд                                                            | 1540        | -             | -             |
| Резерв на виплату джек-поту                                              | 1545        | -             | -             |
| <b>Усього за розділом ІІ</b>                                             | <b>1595</b> | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| <b>ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          |             |               |               |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600        | 36100         | 491           |
| Векселі видані                                                           | 1605        | -             | -             |
| Поточна кредиторська заборгованість:                                     | 1610        | -             | -             |
| за товари, роботи, послуги                                               | 1615        | 48634         | 51106         |
| за розрахунками з бюджетом                                               | 1620        | 10289         | 13848         |
| за у тому числі з податку на прибуток                                    | 1621        | 4649          | 6256          |
| за розрахунками зі страхування                                           | 1625        | 327           | 277           |
| за розрахунками з оплати праці                                           | 1630        | 2815          | 2386          |

Продовження додатку А9

|                                                                                                          |      |         |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635 | 1443535 | 1393833 |
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640 | -       | -       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645 | -       | -       |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650 | -       | -       |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660 | 5332    | 4690    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665 | -       | -       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670 | -       | -       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690 | 216356  | 281591  |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | 1695 | 1763388 | 1748222 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 | -       | -       |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | 1800 | -       | -       |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | 1900 | 2161321 | 2146155 |

**Форма 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік**

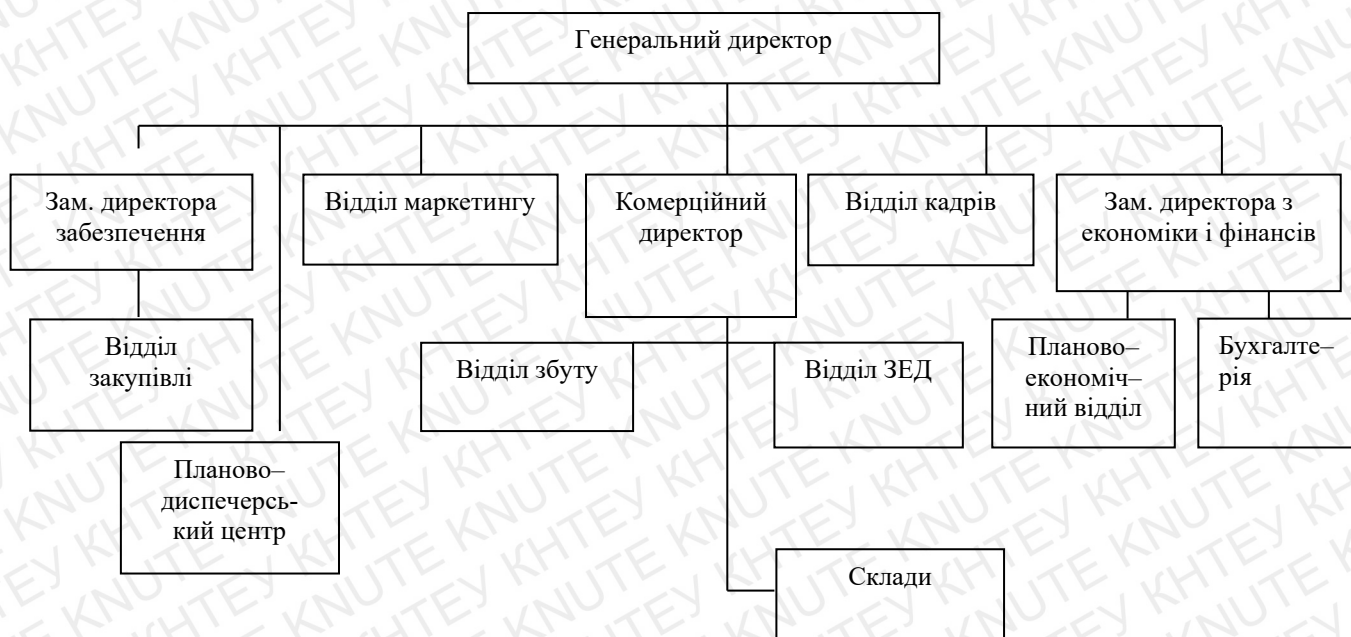
| Стаття                                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 1998579           | 1938486                                 |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      | -                 | -                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      | -                 | -                                       |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012      | -                 | -                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | (1708997)         | (1662448)                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | -                 | -                                       |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090      | 289582            | 276038                                  |
| Валовий: збиток                                                                     | 2095      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | -                 | -                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 137101            | 133888                                  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      | -                 | -                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      | -                 | -                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130      | (153304)          | (150593)                                |
| Витрати на збут                                                                     | 2150      | (46071)           | (45123)                                 |
| Інші операційні витрати                                                             | 2180      | (150193)          | (146530)                                |

## Продовження додатку А10

|                                                                                      |      |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | -       | -       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | -       | -       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 77115   | 67680   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                              | 2195 | -       | -       |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | -       | -       |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | -       | 911     |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | -       | 6       |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 | -       | -       |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | (5455)  | (5312)  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 | -       | -       |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | -       | (82)    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 | -       | -       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 | 71660   | 63203   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                                        | 2295 | -       | -       |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | (13712) | (13326) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 | -       | -       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350 | 57948   | 49877   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                                                  | 2355 | -       | -       |
| <b>ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                                            |      |         |         |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                | 2400 | -       | -       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                            | 2405 | -       | -       |
| Накопичені курсові різниці                                                           | 2410 | -       | -       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств                  | 2415 | -       | -       |
| Інший сукупний дохід                                                                 | 2445 | -       | -       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                                | 2450 | -       | -       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом                             | 2455 | -       | -       |

Продовження додатку А10

|                                                 |      |        |        |
|-------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Інший сукупний дохід після оподаткування        | 2460 | -      | -      |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 57948  | 49877  |
| <b>ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>         |      |        |        |
| Матеріальні затрати                             | 2500 | 5529   | 5529   |
| Витрати на оплату праці                         | 2505 | 86213  | 86213  |
| Відрахування на соціальні заходи                | 2510 | 15411  | 15411  |
| Амортизація                                     | 2515 | 3197   | 3197   |
| Інші операційні витрати                         | 2520 | 229518 | 229518 |
| Разом                                           | 2550 | 339868 | 339868 |



Організаційна структура ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

## Додаток В 1

## Динаміка обсягу активів підприємства за 2015-2019 рр.

| Актив                                                                     | Станом на кінець року, тис.грн |              |               |               |               | Абсолютне відхилення, тис.грн |               |               |               | Відносне відхилення, % |                   |                   |               |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
|                                                                           | 2015                           | 2016         | 2017          | 2018          | 2019          | 2015-<br>2016                 | 2016-<br>2017 | 2017-<br>2018 | 2018-<br>2019 | 2015<br>-<br>2016      | 2016<br>-<br>2017 | 2017<br>-<br>2018 | 2018-<br>2019 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                               |                                |              |               |               |               |                               |               |               |               |                        |                   |                   |               |
| Нематеріальні активи:                                                     | 643                            | 886          | 20339         | 19678         | 20009         | 243                           | 19453         | -661          | 331           | 38                     | 2196              | -3                | 2             |
| первісна вартість                                                         | 1004                           | 1489         | 21212         | 21921         | 21567         | 485                           | 19723         | 709           | -354          | 48                     | 1325              | 3                 | -2            |
| накопичена амортизація                                                    | 361                            | 603          | 873           | 1613          | 1243          | 242                           | 270           | 740           | -370          | 67                     | 45                | 85                | -23           |
| Основні засоби:                                                           | 8781                           | 9128         | 7291          | 10834         | 9063          | 347                           | -1837         | 3543          | -1771         | 4                      | -20               | 49                | -16           |
| первісна вартість                                                         | 19182                          | 22324        | 21134         | 25710         | 23422         | 3142                          | -1190         | 4576          | -2288         | 16                     | -5                | 22                | -9            |
| знос                                                                      | 10401                          | 13196        | 13843         | 14876         | 14360         | 2795                          | 647           | 1033          | -516          | 27                     | 5                 | 7                 | -3            |
| Довгострокова<br>дебіторська заборгованість                               |                                |              |               | 10664         | 5332          | 0                             | 0             | 10664         | -5332         |                        |                   |                   |               |
| Інші необоротні активи                                                    |                                |              | 135781        | 132660        | 134221        | 0                             | 135781        | -3121         | 1561          |                        |                   |                   | 1             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                               | <b>9424</b>                    | <b>10014</b> | <b>163411</b> | <b>173836</b> | <b>168625</b> | <b>590</b>                    | <b>153397</b> | <b>10425</b>  | <b>-5211</b>  | <b>6</b>               | <b>1532</b>       | <b>6</b>          | <b>-3</b>     |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                |                                |              |               |               |               | 0                             | 0             | 0             | 0             |                        |                   |                   |               |
| Запаси                                                                    | 486                            | 9462         | 10898         | 13190         | 12044         | 8976                          | 1436          | 2292          | -1146         | 1847                   | 15                | 21                | -9            |
| Виробничі запаси                                                          | 249                            | 1328         | 849           | 978           | 914           | 1079                          | -479          | 129           | -64           | 433                    | -36               | 15                | -7            |
| Незавершене<br>виробництво                                                | 237                            | 8134         | 10049         | 12212         | 11131         | 7897                          | 1915          | 2163          | -1081         | 3332                   | 24                | 22                | -9            |
| Дебіторська<br>заборгованість за<br>продукцію, товари, роботи,<br>послуги | 75886                          | 124651       | 266611        | 230354        | 248483        | 48765                         | 141960        | -36257        | 18129         | 64                     | 114               | -14               | 8             |
| Дебіторська<br>заборгованість за<br>розрахунками:                         |                                |              |               |               |               |                               |               |               |               |                        |                   |                   |               |
| за виданими авансами                                                      | 823970                         | 659875       | 1111672       | 1231792       | 1171732       | -                             | 451797        | 120120        | -60060        | -20                    | 68                | 11                | -5            |

| Актив                                                                   | Станом на кінець року, тис.грн |                |                |                |                | Абсолютне відхилення, тис.грн |               |              |               | Відносне відхилення, % |           |           |           |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|---------------|--------------|---------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                         | 2015                           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2015-2016                     | 2016-2017     | 2017-2018    | 2018-2019     | 2015-2016              | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| з бюджетом                                                              | 1                              | 7120           | 30856          | 79854          | 55355          | 7119                          | 23736         | 48998        | -24499        | 711900                 | 333       | 159       | -31       |
| з нарахованих доходів                                                   |                                |                | 1243           | 1059           | 1151           | 0                             | 1243          | -184         | 92            |                        |           |           | 9         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 65945                          | 199128         | 262768         | 207795         | 235282         | 133183                        | 63640         | -54973       | 27487         | 202                    | 32        | -21       | 13        |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 324125                         | 402139         | 279252         | 207819         | 243536         | 78014                         | -122887       | -71433       | 35717         | 24                     | -31       | -26       | 17        |
| Рахунки в банках                                                        | 323068                         | 399013         | 262038         | 20819          | 141429         | 75945                         | -136975       | 241219       | 120610        | 24                     | -34       | -92       | 579       |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 409                            | 947            | 908            | 884            | 896            | 538                           | -39           | -24          | 12            | 132                    | -4        | -3        | 1         |
| Інші оборотні активи                                                    | 3102                           | 7970           | 3364           | 14738          | 9051           | 4868                          | -4606         | 11374        | -5687         | 157                    | -58       | 338       | -39       |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1293924</b>                 | <b>1411292</b> | <b>1967572</b> | <b>1987485</b> | <b>1977530</b> | <b>117368</b>                 | <b>556280</b> | <b>19913</b> | <b>-9955</b>  | <b>9</b>               | <b>39</b> | <b>1</b>  | <b>-1</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |                                |                | 37             |                |                | 0                             | 37            | -37          | 0             |                        |           |           |           |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1303348</b>                 | <b>1421306</b> | <b>2131020</b> | <b>2161321</b> | <b>2146155</b> | <b>117958</b>                 | <b>709714</b> | <b>30301</b> | <b>-15166</b> | <b>9</b>               | <b>50</b> | <b>1</b>  | <b>-1</b> |

## Динаміка структури активів підприємства за 2015-2019 рр.

| Актив                                                            | Станом на кінець року, % |             |             |             |             | Абсолютне відхилення, % |             |             |              |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|-------------|--------------|
|                                                                  | 2015                     | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2015-2016               | 2016-2017   | 2017-2018   | 2018-2019    |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |                          |             |             |             |             |                         |             |             |              |
| Нематеріальні активи:                                            | 0,05                     | 0,06        | 0,95        | 0,91        | 0,93        | 0,01                    | 0,89        | -0,04       | 0,02         |
| первісна вартість                                                | 0,08                     | 0,10        | 1,00        | 1,01        | 1,00        | 0,03                    | 0,89        | 0,02        | -0,01        |
| накопичена амортизація                                           | 0,03                     | 0,04        | 0,04        | 0,07        | 0,06        | 0,01                    | 0,00        | 0,03        | -0,02        |
| Основні засоби:                                                  | 0,67                     | 0,64        | 0,34        | 0,50        | 0,42        | -0,03                   | -0,30       | 0,16        | -0,08        |
| первісна вартість                                                | 1,47                     | 1,57        | 0,99        | 1,19        | 1,09        | 0,10                    | -0,58       | 0,20        | -0,10        |
| Знос                                                             | 0,80                     | 0,93        | 0,65        | 0,69        | 0,67        | 0,13                    | -0,28       | 0,04        | -0,02        |
| Інші необоротні активи                                           | 0,00                     | 0,00        | 6,37        | 6,14        | 6,25        | 0,00                    | 6,37        | -0,23       | 0,12         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>0,72</b>              | <b>0,70</b> | <b>7,67</b> | <b>8,04</b> | <b>7,86</b> | <b>-0,02</b>            | <b>6,96</b> | <b>0,37</b> | <b>-0,19</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>  |
| Запаси                                                           | 0,04                     | 0,67        | 0,51        | 0,61        | 0,56        | 0,63                    | -0,15       | 0,10        | -0,05        |
| Виробничі запаси                                                 | 0,02                     | 0,09        | 0,04        | 0,05        | 0,04        | 0,07                    | -0,05       | 0,01        | 0,00         |
| Незавершене виробництво                                          | 0,02                     | 0,57        | 0,47        | 0,57        | 0,52        | 0,55                    | -0,10       | 0,09        | -0,05        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 5,82                     | 8,77        | 12,51       | 10,66       | 11,58       | 2,95                    | 3,74        | -1,85       | 0,92         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      | 63,22                    | 46,43       | 52,17       | 56,99       | 54,60       | -16,79                  | 5,74        | 4,83        | -2,40        |
| за виданими авансами                                             | 0,00                     | 0,50        | 1,45        | 3,69        | 2,58        | 0,50                    | 0,95        | 2,25        | -1,12        |
| з бюджетом                                                       | 0,00                     | 0,50        | 1,45        | 3,69        | 2,58        | 0,50                    | 0,95        | 2,25        | -1,12        |

| Актив                                                                   | Станом на кінець року, % |               |               |               |               | Абсолютне відхилення, % |              |              |             |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|--------------|--------------|-------------|
|                                                                         | 2015                     | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2015-2016               | 2016-2017    | 2017-2018    | 2018-2019   |
| з нарахованих доходів                                                   | 0,00                     | 0,00          | 0,06          | 0,05          | 0,05          | 0,00                    | 0,06         | -0,01        | 0,00        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 5,06                     | 14,01         | 12,33         | 9,61          | 10,96         | 8,95                    | -1,68        | -2,72        | 1,35        |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 24,87                    | 28,29         | 13,10         | 9,62          | 11,35         | 3,42                    | -15,19       | -3,49        | 1,73        |
| Рахунки в банках                                                        | 24,79                    | 28,07         | 12,30         | 0,96          | 6,59          | 3,29                    | -15,78       | -11,33       | 5,63        |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 0,03                     | 0,07          | 0,04          | 0,04          | 0,04          | 0,04                    | -0,02        | 0,00         | 0,00        |
| Інші оборотні активи                                                    | 0,24                     | 0,56          | 0,16          | 0,68          | 0,42          | 0,32                    | -0,40        | 0,52         | -0,26       |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>99,28</b>             | <b>99,30</b>  | <b>92,33</b>  | <b>91,96</b>  | <b>92,14</b>  | <b>0,02</b>             | <b>-6,97</b> | <b>-0,37</b> | <b>0,19</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>   | <b>0,00</b>   | <b>0,00</b>   | <b>0,00</b>   | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b> |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>100,00</b>            | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b> |

## Динаміка обсягу пасивів підприємства за 2015-2019 рр.

| Пасиви                                          | Станом на кінець року, тис.грн |               |               |               |               | Абсолютне відхилення, тис.грн |              |              |           | Відносне відхилення, % |           |           |           |
|-------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------|--------------|--------------|-----------|------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                 | 2015                           | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2015-2016                     | 2016-2017    | 2017-2018    | 2018-2019 | 2015-2016              | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| <b>I. Власний капітал</b>                       |                                |               |               |               |               |                               |              |              |           |                        |           |           |           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 842                            | 842           | 842           | 842           | 842           | 0                             | 0            | 0            | 0         | 0                      | 0         | 0         | 0         |
| Додатковий капітал                              | 269718                         | 308726        | 36943         | 397311        | 217127        | 39008                         | 271783       | 360368       | -180184   | 14                     | -88       | 975       | -45       |
| Резервний капітал                               | 210                            | 210           | 210           | 210           | 210           | 0                             | 0            | 0            | 0         | 0                      | 0         | 0         | 0         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     |                                |               |               | -1716         |               | 0                             | 0            | -1716        | 1716      |                        |           |           | -100      |
| Неоплачений капітал                             |                                |               |               | -430          | -430          | 0                             | 0            | -430         | 0         |                        |           |           | 0         |
| <b>Усього за розділом I</b>                     | <b>270340</b>                  | <b>309348</b> | <b>363849</b> | <b>397933</b> | <b>397933</b> | <b>39008</b>                  | <b>54501</b> | <b>34084</b> | <b>0</b>  | <b>14</b>              | <b>18</b> | <b>9</b>  | <b>0</b>  |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b> |                                |               |               |               |               |                               |              |              |           |                        |           |           |           |
| Короткострокові кредити банків                  |                                |               |               | 36100         | 491           | 0                             | 0            | 36100        | -35609    |                        |           |           |           |
| Поточна кредиторська заборгованість:            |                                |               |               |               |               | 0                             | 0            | 0            | 0         |                        |           |           |           |
| за товари, роботи, послуги                      | 10623                          | 4148          | 53578         | 48634         | 51106         | -6475                         | 49430        | -4944        | 2472      | -61                    | 1192      | -9        | 5         |
| за розрахунками з бюджетом                      | 12033                          | 7629          | 17407         | 10289         | 13848         | -4404                         | 9778         | -7118        | 3559      | -37                    | 128       | -41       | 35        |
| за розрахунками зі страхування                  | 530                            | 250           | 227           | 327           | 277           | -280                          | -23          | 100          | -50       | -53                    | -9        | 44        | -15       |
| за розрахунками з оплати праці                  | 1617                           | 2011          | 1956          | 2815          | 2386          | 394                           | -55          | 859          | -429      | 24                     | -3        | 44        | -15       |

| Пасиви                        | Станом на кінець року, тис.грн |                |                |                |                | Абсолютне відхилення, тис.грн |               |              |               | Відносне відхилення, % |           |           |           |
|-------------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|---------------|--------------|---------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                               | 2015                           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2015-2016                     | 2016-2017     | 2017-2018    | 2018-2019     | 2015-2016              | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| за одержаними авансами        | 880309                         | 873562         | 1344130        | 1443535        | 1393833        | -6747                         | 470568        | 99405        | -49702        | -1                     | 54        | 7         | -3        |
| Поточні забезпечення          | 1411                           | 829            | 4048           | 5332           | 4690           | -582                          | 3219          | 1284         | -642          | -41                    | 388       | 32        | -12       |
| Інші поточні зобов'язання     | 126485                         | 223529         | 346825         | 216356         | 281591         | 97044                         | 123296        | 130469       | 65235         | 77                     | 55        | -38       | 30        |
| <b>Усього за розділом III</b> | <b>1303348</b>                 | <b>1111958</b> | <b>1768171</b> | <b>1763388</b> | <b>1748222</b> | <b>-191390</b>                | <b>656213</b> | <b>-4783</b> | <b>-15166</b> | <b>-15</b>             | <b>59</b> | <b>0</b>  | <b>-1</b> |
| <b>Баланс</b>                 | <b>1303348</b>                 | <b>1421306</b> | <b>2131020</b> | <b>2161321</b> | <b>2146155</b> | <b>117958</b>                 | <b>709714</b> | <b>30301</b> | <b>-15166</b> | <b>9</b>               | <b>50</b> | <b>1</b>  | <b>-1</b> |

## Динаміка структури пасивів підприємства за 2015-2019 рр.

| Актив                                                            | Станом на кінець року, % |             |             |             |             | Абсолютне відхилення, % |             |             |              |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|-------------|--------------|
|                                                                  | 2015                     | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2015-2016               | 2016-2017   | 2017-2018   | 2018-2019    |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |                          |             |             |             |             |                         |             |             |              |
| Нематеріальні активи:                                            | 0,05                     | 0,06        | 0,95        | 0,91        | 0,93        | 0,01                    | 0,89        | -0,04       | 0,02         |
| первісна вартість                                                | 0,08                     | 0,10        | 1,00        | 1,01        | 1,00        | 0,03                    | 0,89        | 0,02        | -0,01        |
| накопичена амортизація                                           | 0,03                     | 0,04        | 0,04        | 0,07        | 0,06        | 0,01                    | 0,00        | 0,03        | -0,02        |
| Основні засоби:                                                  | 0,67                     | 0,64        | 0,34        | 0,50        | 0,42        | -0,03                   | -0,30       | 0,16        | -0,08        |
| первісна вартість                                                | 1,47                     | 1,57        | 0,99        | 1,19        | 1,09        | 0,10                    | -0,58       | 0,20        | -0,10        |
| Знос                                                             | 0,80                     | 0,93        | 0,65        | 0,69        | 0,67        | 0,13                    | -0,28       | 0,04        | -0,02        |
| Інші необоротні активи                                           | 0,00                     | 0,00        | 6,37        | 6,14        | 6,25        | 0,00                    | 6,37        | -0,23       | 0,12         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>0,72</b>              | <b>0,70</b> | <b>7,67</b> | <b>8,04</b> | <b>7,86</b> | <b>-0,02</b>            | <b>6,96</b> | <b>0,37</b> | <b>-0,19</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>  |
| Запаси                                                           | 0,04                     | 0,67        | 0,51        | 0,61        | 0,56        | 0,63                    | -0,15       | 0,10        | -0,05        |
| Виробничі запаси                                                 | 0,02                     | 0,09        | 0,04        | 0,05        | 0,04        | 0,07                    | -0,05       | 0,01        | 0,00         |
| Незавершене виробництво                                          | 0,02                     | 0,57        | 0,47        | 0,57        | 0,52        | 0,55                    | -0,10       | 0,09        | -0,05        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 5,82                     | 8,77        | 12,51       | 10,66       | 11,58       | 2,95                    | 3,74        | -1,85       | 0,92         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      | 63,22                    | 46,43       | 52,17       | 56,99       | 54,60       | -16,79                  | 5,74        | 4,83        | -2,40        |
| за виданими авансами                                             | 0,00                     | 0,50        | 1,45        | 3,69        | 2,58        | 0,50                    | 0,95        | 2,25        | -1,12        |
| з бюджетом                                                       | 0,00                     | 0,50        | 1,45        | 3,69        | 2,58        | 0,50                    | 0,95        | 2,25        | -1,12        |
| з нарахованих доходів                                            | 0,00                     | 0,00        | 0,06        | 0,05        | 0,05        | 0,00                    | 0,06        | -0,01       | 0,00         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 5,06                     | 14,01       | 12,33       | 9,61        | 10,96       | 8,95                    | -1,68       | -2,72       | 1,35         |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 24,87                    | 28,29       | 13,10       | 9,62        | 11,35       | 3,42                    | -15,19      | -3,49       | 1,73         |
| Рахунки в банках                                                 | 24,79                    | 28,07       | 12,30       | 0,96        | 6,59        | 3,29                    | -15,78      | -11,33      | 5,63         |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 0,03                     | 0,07        | 0,04        | 0,04        | 0,04        | 0,04                    | -0,02       | 0,00        | 0,00         |

| Актив                        | Станом на кінець року, % |               |               |               |               | Абсолютне відхилення, % |              |              |             |
|------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|--------------|--------------|-------------|
|                              | 2015                     | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2015-2016               | 2016-2017    | 2017-2018    | 2018-2019   |
| Інші оборотні активи         | 0,24                     | 0,56          | 0,16          | 0,68          | 0,42          | 0,32                    | -0,40        | 0,52         | -0,26       |
| <b>Усього за розділом II</b> | <b>99,28</b>             | <b>99,30</b>  | <b>92,33</b>  | <b>91,96</b>  | <b>92,14</b>  | <b>0,02</b>             | <b>-6,97</b> | <b>-0,37</b> | <b>0,19</b> |
| <b>Баланс</b>                | <b>100,00</b>            | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0,00</b>             | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b> |