

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ОРГАНІЗАЦІЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

(на матеріалах ТОВ "УНГГ", м. Київ)

Студентки 2м курсу, 2 групи,
факультету міжнародної торгівлі і
права, спеціальності 073
«Менеджмент» Спеціалізації
«Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»

Остапенко
Катерина Сергіївна

(підпис студента)

Науковий керівник
д.-р екон. наук, професор

Мельник
Тетяна
Миколаївна

*(підпис наукового
керівника)*

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент
кафедри міжнародного менеджменту

Серова
Людмила
Петрівна

(підпис)

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП

1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УНГГ”

1.1. Аналіз фінансової та економічної діяльності ТОВ “УНГГ”.....стр.

1.2. Дослідження механізму організації імпоротної діяльності підприємства

1.3. Оцінка ефективності імпорту ТОВ “УНГГ”

Висновки до розділу 1

2. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УНГГ”

2.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення організації імпоротної діяльності ТОВ “УНГГ”

2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорту підприємства

2.3. Прогнозування фінансових результатів ТОВ “УНГГ” з огляду реалізації запропонованих заходів

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Досить важливу роль для вітчизняного господарства на нинішньому етапі відіграє саме імпорт, оскільки його здійснення дозволяє максимально ефективно та влучно задовольнити потреби споживачів на цільовому ринку та забезпечити при цьому прибуткове функціонування бізнесу. У той самий час для досягнення високих фінансових результатів компаніям, які здійснюють імпорتنі операції, необхідно постійно вдосконалювати та просувати процес їх організації, оскільки саме у цій площині знаходяться резерви оптимізації видатків. З огляду на це, дослідження теоретичних засад та практичних аспектів організації імпоротної діяльності підприємства є досить актуальним.

Ступінь розробки наукової проблеми. Дослідженню імпортних операцій приділено увагу у роботах таких вчених як Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О., Бутинець Ф. Ф., Василенко В.О., та ін. Проте процес організації імпоротної діяльності та напрями його вдосконалення у науковій літературі в розрізі конкретних видів діяльності та галузей висвітлені недостатньо, що і обумовило вибір теми дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є формування рекомендацій щодо вдосконалення організації імпоротної діяльності ТОВ «УНГГ». На досягнення цієї мети спрямовано виконання таких завдань:

- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «УНГГ»;
- провести дослідження механізму організації імпоротної діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності імпорту ТОВ «УНГГ»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організації імпоротної діяльності ТОВ «УНГГ»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності імпорту підприємства;
- здійснити прогнозування фінансових результатів ТОВ «УНГГ» після реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес організації імпоротної діяльності підприємства. *Предметом* випускної кваліфікаційної роботи є методичні підходи та практичні рекомендації організації імпоротної діяльності підприємства.

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція та дедукція, історичний та логічний), інструментарій оцінки фінансового стану, сценарний підхід до здійснення прогнозування.

Апробація дослідження, що представлено у випускній кваліфікаційній роботі здійснено шляхом публікації статті в збірнику наукових робіт магістрів:

Остапенко К. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ/ К. Остапенко // Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. ст. студ. /відп. ред. Т.М. Мельник. – Київ: Київ нац. торг.-екон. ун-т

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів та висновків до них, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УНГГ»

1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «УНГГ»

ТОВ «УНГГ» здійснює свою діяльність у сфері матеріально-технічного постачання для потреб ведучих підприємств нафтогазової промисловості України. Компанія ТОВ «УНГГ» займається поставкою геофізичного обладнання, фонтанної арматури, установками на шасі, а також спец замовленнями. Обсяги діяльності ТОВ «УНГГ» є досить значними, водночас значного зменшення обсягів діяльності на підприємстві протягом останніх років спостерігається у 2019 році, чистий дохід підприємства склав 114195,4 тис. грн., а у 2020 р. – 44273,8 тис. грн. Також відзначимо, що зростання обсягів діяльності підприємства не було постійним, а зміни коливались між показниками з року в рік. (додатки А та Б).

Негативно на фінансові результати підприємства у 2020 році вплинули карантинні обмеження в країні, що в свою чергу понесли зміни в прибутку компанії. Як наслідок валовий прибуток підприємства збільшився за досліджуваний період з 2358,4 тис. грн. до 6662,8 тис. грн., тобто у 2,82 рази.

За останні 4 роки відбулося істотне збільшення обсягів інших операційних доходів: вони збільшилися з 226,7 тис. грн. до 2053,5 тис. грн. Водночас необхідно відзначити, що загальна тенденція до їх збільшення мала місце у 2019 р.

Адміністративні витрати ТОВ «УНГГ» за останні 4 роки збільшилися з 351,74 тис. грн. до 520,87 тис. грн., у той час як витрати на збут та інші операційні витрати мали тенденцію до зменшення. Таке скорочення видатків дозволило підприємству певним чином нівелювати негативний вплив зменшення операційного доходу, у результаті чого фінансовий результат від операційної діяльності підприємства за останні 4 роки істотно покращився:

За 4 роки інші доходи та інші фінансові доходи ТОВ «УНГГ» зменшилися та склали 11,48 та 11,57 тис. грн. відповідно.

У результаті фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат ТОВ «УНГГ» були додатним усі роки. Загалом, необхідно відзначити, що за останні роки відбулося істотне покращення фінансових результатів досліджуваного підприємства, чистий фінансовий результат якого збільшився.

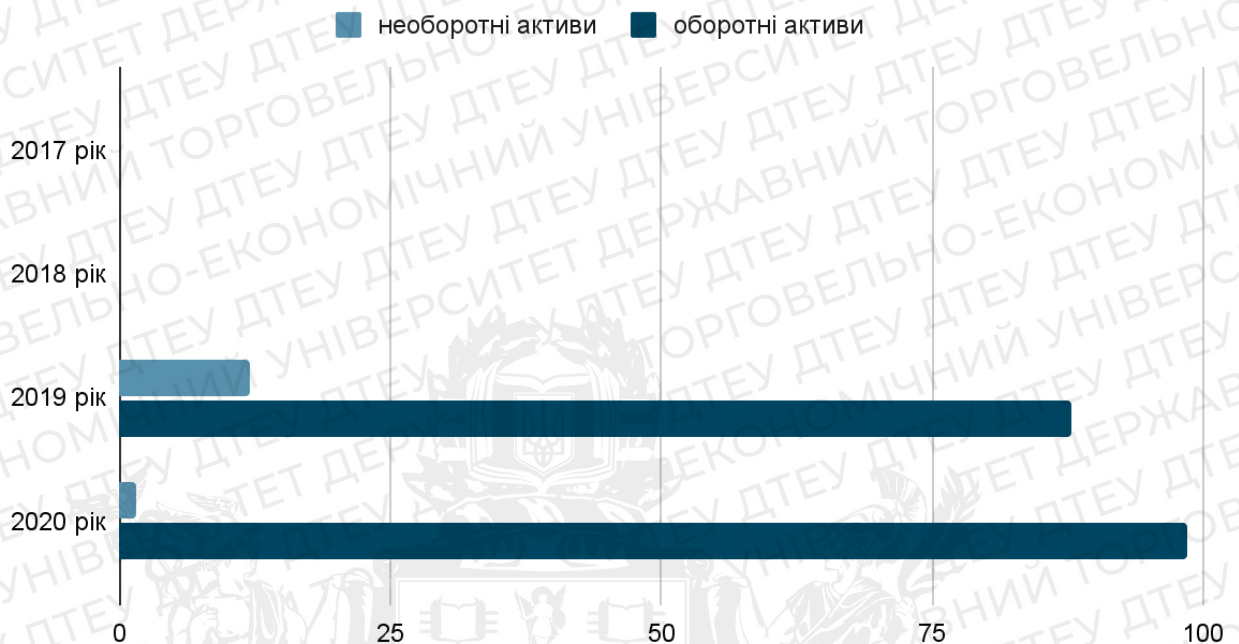
Поряд із покращенням фінансових результатів за останні 4 роки відбулося збільшення обсягів активів підприємства з 792,8 тис. грн. до 44437,9 тис. грн., що було зумовлено одночасним збільшенням як оборотних, так і необоротних активів (додаток В).

Однією з причин збільшення обсягів майна стало збільшення вартості основних засобів ТОВ «УНГГ» до 607,2 тис. грн.

У структурі необоротних активів тенденцію до збільшення мали усі статті балансу без виключень. Значним був темп зростання усіх необоротних активів (вони змінили до 569,0 тис. грн).

Загалом, протягом усього досліджуваного періоду основу майна підприємства складали оборотні активи, основну частку яких складають гроші та їх еквіваленти. Відзначимо, що значні змін у структурі майна за останні 4 роки відбулися, і протягом усього досліджуваного періоду актив балансу характеризувався досить високим рівнем ліквідності (рис. 1.1).

структура активів



**Рис. 1.1. Динаміка структури активів ТОВ «УНГГ»
у 2019 - 2020 рр., %**

Джерело: складено автором на основі додатку В

Поряд зі зниженням вартості майна ТОВ «УНГГ» відбулося також зменшенням обсягів його капіталу. При цьому, на відміну від активу балансу, зменшилися не усі його складові, а лише власний капітал та довгострокові зобов'язання.

Так, за досліджуваний період відбулося зменшення власного капіталу ТОВ «УНГГ», що було обумовлено зменшенням у 2019 р. додатково вкладеного капіталу з 7244,95 тис. грн. до 4390,85 тис. грн., а також збільшенням обсягів непокритого збитку з 1168,28 тис. грн. до 2438,21 тис. грн. (додаток Д).

Обсяг довгострокових зобов'язань і забезпечень зменшився за 4 роки з 3588,7 тис. грн. до 287,7 тис. грн., що відбулося за рахунок поступового зниження та повної відсутності у 2020 р. довгострокових кредитів банків. Вартість поточних зобов'язань і забезпечень збільшилася за 4 роки з 861,26 тис.

грн. до 3040,39 тис. грн., що було обумовлено, у першу чергу, зростанням поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями до 2078,24 тис. грн у 2020 р. Також порівняно з 2017 роком відбулося збільшення короткострокових кредитів банків з 21,47 тис. грн. до 368,84 тис. грн.

Загалом, попри зменшення обсягів власного капіталу, це джерело фінансування залишалося основним для підприємства протягом усього досліджуваного періоду (його частка коливалася від 53,09% до 62,31% та склала на 31.12.2020 р. 58,09%). Частка довгострокових зобов'язань при цьому зменшилася з 33,35% до 3,62%, натомість відбулося збільшення поточних зобов'язань з 8% до 38,29% (рис. 1.2).

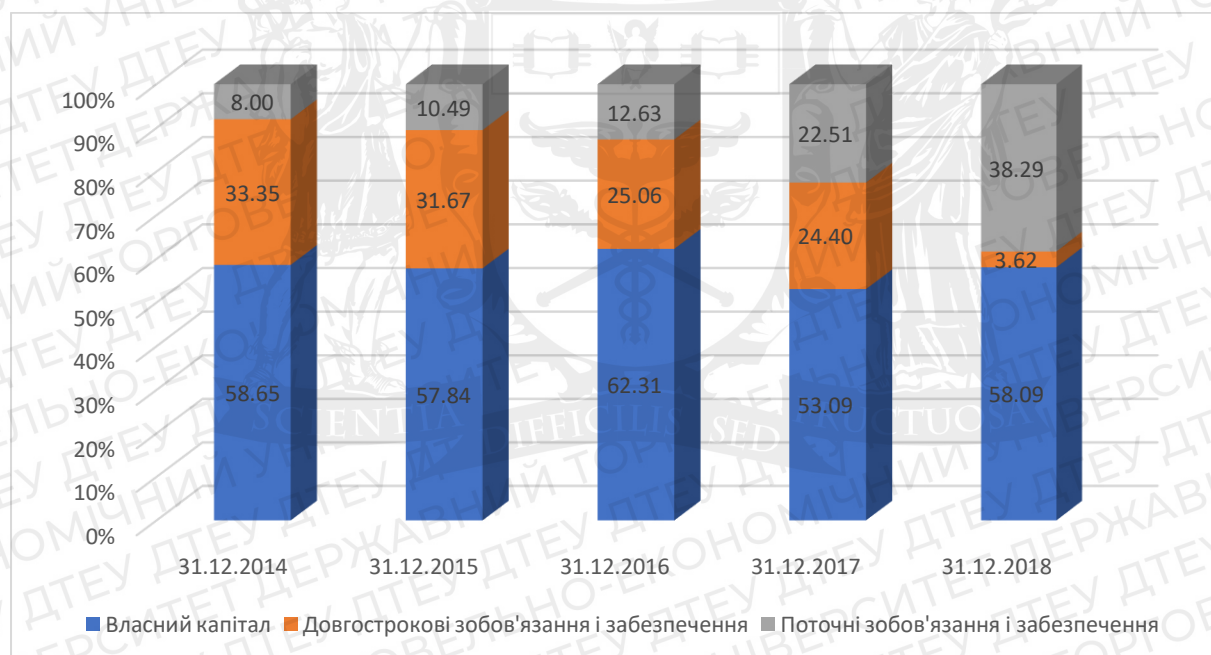


Рис. 1.2. Динаміка структури пасивів балансу ТОВ «УНГТ» у 2019 - 2020 рр., %

Джерело: складено автором на основі додатку А

З огляду на збільшення частки поточних зобов'язань протягом досліджуваного періоду на підприємстві відбулося погіршення показників ліквідності. Зокрема, коефіцієнт покриття зменшився з 2,21 до 0,34. Коефіцієнт швидкої ліквідності – з 1,76 до 0,32, коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,71 до 0,08. Таким чином, нині на підприємстві існують проблеми з можливістю

погашення поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів (додаток Е).

У той самий час, зважаючи на те, що зміни у структурі капіталу відбулися за рахунок закінчення терміну виплати довгострокового кредиту і перетворення довгострокових кредитів банків у поточну дебіторську заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, коефіцієнт автономії протягом останніх років не змінився і склав 0,58, що більше за рекомендоване значення. Коефіцієнт фінансування протягом 4-ох років був меншим за одиницю, що свідчить про те, що власний капітал перевищує вартість позикових фінансових ресурсів.

Зважаючи на те, що вартість майнових ресурсів та капіталу зменшилася, а обсяг чистого доходу підприємства зріс, за досліджуваний період відбулося покращення показників ділової активності підприємства. Також необхідно відзначити покращення у 2020 р. показників рентабельності, пов'язане із тим, що підприємство отримало прибуток від господарської діяльності лише у 2020 р. (додаток Ж).

Загалом, на наш погляд, до основних слабких місць ТОВ «УНГГ» належить низький темп зростання обсягів доходів – з огляду на рівень інфляції у країні протягом останніх років такі тенденції можуть свідчити про зменшення фактичних обсягів діяльності. Окрім цього, проблемою підприємства є збитковість господарської діяльності – за виключенням 2020 р. фінансові результати були негативними, що вказує на високі ризики повторення ситуації за умови неконтрольованого здійснення витрат. Також необхідним є збільшення обсягів ліквідних активів для стабілізації фінансового стану.

Водночас, зважаючи на значний попит на послуги нафтогазових компаній у регіоні розміщення підприємства, ТОВ «УНГГ», має значні можливості для покращення фінансових результатів, хоча зараз компанія показує гарні показники.

До п. 1.1 додати аналіз основних показників з форми 2 (дохід, витрати тощо). Наприклад,

Таблиця 1.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Л» за 2015 - 2019 рр.

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн				Відносне відхилення, %			
	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33 854	- 26317	- 5 290	10 945	20,03	-12,97	-3,00	6,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20 083	-36 625	1 597	10 630	16,49	-25,82	1,52	9,95
Валовий: прибуток	13 771	10 308	-6 887	315	29,14	16,89	-9,65	0,49
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	1 133	-475	-327	-77	3332,35	-40,70	-47,25	-21,10
Адміністративні витрати	6	-242	-273	-1 247	-0,06	2,62	2,88	12,79
Витрати на збут	- 907	-804	-1 416	-6 058	3,49	2,99	5,11	20,80
Інші операційні витрати	- 1 014	884	-52	-528	77,76	-38,14	3,63	35,53
Фінансовий результат від операційної діяльності:	12 989	9 671	-8 955	-7 595	120,88	40,75	-26,81	-31,06
прибуток								
збиток	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	137	-137	0	-	-	-100,00	-
Інші доходи	-189	34	5399	-3 094	-100,00	-	15879,41	-56,95
Фінансові витрати	- 254	-860	1 517	-1 485	2,30	8	-12	14
Інші витрати	- 46	-29 996	14 561	8 788	112,20	-167,64	-48,40	-56,62
Фінансовий результат до оподаткування:	43 694	-44 477	3709	12 385	5580,33	-100,00	-	-84,55
прибуток	-							
збиток	-	-	53 153	-		-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	367	0	0	0	-100,00	0,00	0,00	0,00

Чистий фінансовий результат:								
прибуток	44 061	-44 477	3 709	- 3136	10591,59	-100,00	-	-84,55
збиток	-	8 676	-	-	-	-	-	-

Джерело: Додаток Б

1.2. Дослідження механізму організації імпортової діяльності підприємства

Як зазначалося, ТОВ «УНГГ» активно здійснює операції з імпорту. Устаткування, яке підприємство використовує для подальшого продажу, закуповуються безпосередньо у виробників за кордоном.

Спеціального відділу, який би здійснював організацію імпортової операції, на підприємстві немає – ця функція покладена на двох менеджерів з закупівель, до обов'язків яких входить придбання необхідних товарів не лише в Україні, але і за кордоном.

Імпортні операції ТОВ «УНГГ» здійснюються відповідно до плану, який розробляється та контролюється керівництвом підприємства з огляду на стратегічні орієнтири розвитку компанії, або на основі потреби замовників. Організація усіх імпортової операції починається з моменту надання керівництвом завдання закупити за кордоном необхідну продукцію або ж за умови виходу публічної закупівлі передбаченої у плані замовників.

На першому етапі організації імпортової операції здійснюється формування технічного завдання та характеристик: менеджерам чітко встановлюють вимоги щодо того, яка продукція має бути придбана, яка максимальна ціна по закупівлі може бути сплачена за товар, коли продукція повинна бути поставлена в Україну. Також менеджери із закупівлі складають для себе перелік документів, якими повинна бути засвідчена якість товарів, які є об'єктом імпорту. Після формування технічного завдання, відповідно до визначених там характеристик, менеджери із закупівлі починають пошук можливих постачальників за кордоном.

На цьому етапі можливі два варіанти: якщо закуповується устаткування або запчастини для устаткування, які вже використовувалися на підприємстві, складене технічне завдання надсилається продавцю, у якого раніше здійснювалася закупівля, для отримання від нього цінової пропозиції. Водночас менеджер з закупівлі здійснює пошук альтернативних варіантів для забезпечення

максимально ефективної роботи зовнішньоторговельної операції.

За умови, якщо закупівля аналогічного устаткування чи матеріалів раніше не здійснювалися, менеджери зі збуту здійснюють пошук можливих постачальників за кордоном та надсилають їм запит для уточнення того, чи можливим є здійснення відповідної зовнішньоторговельної операції.

Після отримання усіх пропозицій менеджер із закупівель формує порівняльну таблицю з усіма наданими пропозиціями та визначає декількох потенційних контрагентів, з якими здійснює більш детальні перемовини.

На етапі переговорів (які можуть здійснюватися у тому числі з використанням електронної пошти або телефонів) менеджери із закупівель уточнюють, чи може бути надана знижка, чи є ризики невчасної поставки продукції тощо. Після уточнення деталей пропозиції, найбільш цікаві для підприємства, виносяться на розгляд керівництва, яке в свою чергу і здійснює вибір продавця.

На основі рішення керівництва менеджери із закупівлі починають роботу над імпортом договором. За основу при підписанні договору може братися як текст, надісланий контрагентом, так і шаблон договору, розроблений на підприємстві найманим юристом. Усі правки узгоджуються сторонами майбутньої угоди в електронному вигляді із залученням тих працівників, які можуть предметно перевірити ті чи інші елементи угоди.

Після узгодження усіх деталей майбутньої угоди два екземпляри підписуються керівництвом ТОВ «УНГГ», після чого надсилаються для підписання контрагенту аб навпаки.

Організація імпортих операцій пов'язана також зі здійсненням контролю за здійсненням оплати за імпортовану продукцію. З тими підприємствами, з якими зовнішньоторговельні операції уже здійснювалися, можуть використовуватися різні варіанти оплати: стовідсоткова передплата, частковий аванс, післяплата. Спосіб оплати узгоджується сторонами перед кожною поставкою, залежить від фінансового стану та потреб обох країн та забезпечує обопільне задоволення інтересів. Імпорт продукції у нових партнерів завжди здійснюється на умові

повної передплати.

Менеджери із закупівлі ТОВ «УНГГ» перевіряють своєчасність виконання підприємством своїх зобов'язань перед продавцями, контактують з ними з питань отримання коштів.

Важливою функцією одного з менеджерів з закупівлі ТОВ «УНГГ» є митне оформлення товарів: на нього покладено обов'язок заповнення вантажно-митної декларації, розрахунок платежів при імпорті, а також їх фактична сплата.

Також після отримання продукції менеджери із закупівлі разом з фахівцями здійснюють огляд та перевірку продукції, після чого зовнішньоторговельна операція вважається завершеною.

Важливим елементом процесу організації імпортних операцій ТОВ «УНГГ» є оцінка їх ефективності. Така діяльність є важливою для підприємства з огляду на те, що вона дає можливість менеджерам оцінити перспективність співпраці з тим чи іншим контрагентом, а також оцінити можливість пошуку альтернативного постачальника в Україні.

Важливо відзначити, що, попри те, що досліджуване підприємство здійснює нерегулярний імпорт, обсяги закупівлі продукції за кордоном щороку були досить значними. За останні 4 роки витрати на закупівлю продукції збільшилися з 2679,17 тис. грн. до 2991,58 тис. грн., при чому таке зростання носило постійний характер. Водночас, зважаючи на те, що валютний курс за останні роки істотно зріс, можна зробити висновок, що обсяги імпорту зменшилися.

Протягом останніх років відбулося збільшення вартості імпорту устаткування (фонтанна арматура, запірна арматура, гирлове обладання) 1532,81 тис. грн. до 1714,86 тис. грн., комплектуючих – з 717,4 тис. грн. до 767,86 тис. грн., витратних матеріалів (фіксаторів арматури, матеріали для герметизації швів, комплекс матеріалів для монолітного будівництва) – з 428,95 тис. грн. до 508,86 тис. грн (додаток II).

Загалом, за останні 4 роки товарна структура імпорту підприємства не зазначала значних змін: понад 57% закупівель припадало на устаткування (у 2020

р. на нього припадало 57,32%, а найбільша частка цієї товарної групи була у 2019 р., коли на неї припадало 61,59% поставок)

Частка витратних матеріалів протягом усього періоду була найнижчою, і у 2020 р. на неї припадало 17,01% . Питома вага комплектуючих у товарній структурі імпорту коливалася на рівні 22,26% - 26,78% (у 2020 р. вона склала 25,67%).

У географічній структурі імпорту ТОВ «УНГГ» за досліджуваний період також не відбулося значних змін: протягом останніх 4-ох років переважна частина імпортних поставок здійснювалася з Німеччини (у 2020 р. на імпорт з цієї країни припадало 47,51% операцій). Частки Угорщини та Польщі були близькими протягом усього досліджуваного періоду, при цьому у 2020 р. з Угорщини здійснювалося 19,25% поставок, з Польщі – 20,83%. Найменшою протягом останніх 4-ох років була частка Швеції, яка протягом цього періоду була трохи більшою за 12%.

Загалом, здійснений аналіз свідчить, що процес організації імпортних операцій ТОВ «УНГГ» повною мірою відповідає цілям підприємства та є оптимальним у контексті нинішніх обсягів імпортних операцій. Позитивним, на наш погляд, є залучення у процес прийняття рішень у сфері імпорту різних ланок управління, а також практика постійного перегляду існуючих угод для пошуку шляхів оптимізації витрат та підвищення ефективності імпортних операцій.

До п. 1.2 доцільно додати основні показники ЗЕД.

Наприклад,

Таблиця 1.7

Аналіз чистого доходу за основними напрямками діяльності ТОВ «Л» протягом 2015-2019 рр., тис грн

Показник	Роки					Абсолютне відхилення			
	2015	2016	2017	2018	2019	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019

Чистий дохід реалізації імпортованої продукції	64235	81157	68863	68514	69248	16922	-12294	-349	734
Дохід від реалізації продукції на внутрішньому ринку	104802	121734	107711	102770	112981	16932	-14023	-4941	10211
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	169037	202891	176574	171284	182229	33854	-26317	-5290	10945

Джерело: прораховано автором на основі даних підприємства.

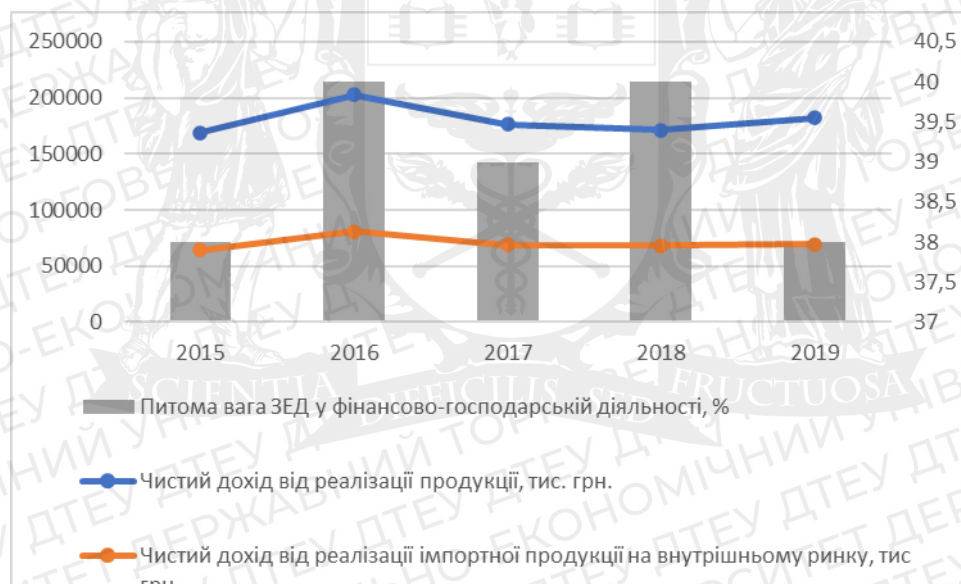


Рис. 1.1 Питома вага зовнішньоекономічної діяльності у чистому доході ТОВ «Л»; 2019 р.

Джерело: пораховано на основі даних підприємства.

Аналіз динаміки імпорту ТОВ «Л» за товарними позиціями протягом 2015-2019 рр., тис. грн

Товарна позиція	Рік					Темп росту, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Ялина колюча 'Bialobok'	10023	13872	11247	10845	12542	138,40	81,08	96,43	115,65

Спірея японська 'Little Princess'	9542	10563	11061	9536	9201	110,70	104,71	86,21	96,49
Ялина колоча 'Glauca Globosa'	8650	11987	7960	7432	10526	138,58	66,41	93,37	141,63

Продовження таблиці 1.8

Туя західна 'Ellwangeriana'	8533	9782	7434	7201	7234	114,64	76,00	96,87	100,46
Амбровее дерево (Liquidambar Styraciflua)	6785	9764	6902	7123	6982	143,91	70,69	103,20	98,02
Солитерне дерево 'Pissardii'	4207	6852	5119	6036	5419	162,87	74,71	117,91	89,78
Ялина 'Breweriana'	3986	6541	4354	3845	4236	164,10	66,56	88,31	110,17
Інше	12509	11796	14786	16496	13108	94,30	125,35	111,56	79,46
Всього	64235	81157	68863	68514	69248	126,34	84,85	99,49	101,07

Джерело: пораховано на основі даних підприємства.

Таблиця 1.9

Аналіз динаміки імпорту ТОВ «Л» за географією поставок протягом 2015-2019 рр., тис. грн

№	Країни	Роки					Темп росту, %			
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
1	Німеччина	20365	26851	21643	21796	22461	131,85	80,60	100,71	103,05
2	Польща	19542	24322	20779	21137	21024	124,46	85,43	101,72	99,47

3	Молдова	12356	14259	13485	13205	8463	115,40	94,57	97,92	64,09
4	Нідерланди	6824	8644	6997	6499	10536	126,67	80,95	92,88	162,12
5	Італія	5148	7081	5959	5877	6764	137,55	84,15	98,62	115,09
	Всього	64235	81157	68863	68514	69248	126,34	84,85	99,49	101,07

Джерело: пораховано на основі даних підприємства.

1.3. Оцінка ефективності імпорту ТОВ «УНГГ»

Важливе значення для обґрунтування напрямів організації імпорتنих операцій ТОВ «УНГГ» має оцінка їх ефективності. Виявлення того, наскільки вигіднішою є закупівля тієї чи іншої продукції у різних країнах дозволить підприємству визначити, чи доцільним є подальше збільшення обсягів імпорту, а також того, на партнерів у якій країні доцільно звернути особливу увагу. На нинішньому етапі у Німеччині ТОВ «УНГГ» закуповує устаткування, комплектуючі та витратні матеріали, у Польщі та Угорщині – устаткування та комплектуючі, у Швеції – витратні матеріали. Таким чином, оцінку ефективності імпорту ТОВ «УНГГ» нами було здійснено у розрізі окремих товарів, які закуповуються у тій чи іншій країні.

На першому етапі нами було здійснено оцінку ефективності імпорту устаткування з Німеччини. За останні 4 роки. При здійсненні розрахунків нами було взято до уваги, що на більшість товарів, які імпортує підприємство, ставка мита при імпорті з ЄС є нульовою. При цьому підприємство сплачує податок на додану вартість, а також збір за митне оформлення. Окрім цього, витрати на розвантаження також несе підприємство.

Можна зробити висновок, що за останні 4 роки ефективність операцій з імпорту устаткування з Німеччини збільшилася: у 2012 р. вона складала 1,14, у

той час як у 2020 р. – 1,19. Відзначимо, що навіть збільшення валютного курсу, яке негативно впливає на ефективність імпорتنих операцій, не призвело до погіршення результатів операцій (додаток К).

Імпорт устаткування з Угорщини також був для підприємства ефективним, хоча рівень ефективності був нижчим порівняно з операціями закупівлі обладнання у Німеччині. Коефіцієнт ефективності імпорту коливався у межах 1,10 – 1,13, хоча в цілому за 4 роки відбулося підвищення рівня результативності операцій з закупки обладнання в Угорщині (додаток Л).

Найменш ефективним був імпорт устаткування з Польщі: за 4 роки підвищення коефіцієнта ефективності склало 0,01, водночас у 2020 році відбулося зменшення рівня результативності імпорتنих поставок з 1,12 до 1,11 (додаток М).

Загалом, ефективність імпорту устаткування за 4 роки збільшилася з 1,12 до 1,15, при чому підвищення ефективності було постійним, а у 2017 – 2019 рр. коефіцієнт утримувався на рівні 1,14, що свідчить про те, що закупівля устаткування безпосередньо за кордоном була на 14% вигіднішою ніж придбання на внутрішньому ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Показники ефективності імпорту устаткування
ТОВ «УНГГ» за 2016 - 2020 рр., тис. грн.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				
						2017/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	2163,76	2388,26	2323,69	2344,86	2485,40	224,49	-64,57	21,16	140,55	321,64
Контрактна вартість імпорту	1532,81	1664,27	1611,37	1629,99	1714,86	131,46	-52,89	18,62	84,87	182,05
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	393,33	432,71	418,96	423,80	445,86	39,38	-13,75	4,84	22,07	52,53
Ефект імпорту	237,62	291,29	293,37	291,07	324,68	53,66	2,08	-2,30	33,61	87,06
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,12	1,14	1,14	1,14	1,15	0,02	0,01	0,00	0,01	0,03

Джерело: складено автором на даних підприємства

Розрахунки показників ефективності імпорту комплектуючих свідчать, що їх придбання за кордоном було ефективним, при чому рівень результативності таких операцій був вищим за аналогічний показник для поставки устаткування з цієї країни. Так, у 2017 р. вартість аналогічних комплектуючих в Україні була вищою на 15% за їх вартість у безпосереднього виробника, водночас у 2018 – 2020 рр. різниця між внутрішніми цінами та вартістю імпорту складала 19% (додаток Н).

Ефективність імпорту запчастин з Польщі була вищою за результативність поставок з Німеччини, хоча динаміка показника була непостійною. Так, у 2017 р. коефіцієнт ефективності дорівнював 1,18, у 2018 р. відбулося його зменшення до 1,17, після чого спостерігався ріст цього індикатора до 1,22 (додаток П).

Обсяги імпорту запчастин з Угорщини були за останні 4 роки незначними, з огляду на що оцінку окремо таких операцій ми не здійснювали. Водночас загальна ефективність імпорту запчастин за останні 4 роки істотно збільшилася – з 1,16 до 1,20, при чому збільшення мало постійний характер (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

**Показники ефективності імпорту запчастин ТОВ «УНГГ»
за 2016 - 2020 рр., тис. грн.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				
						2017/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	1048,70	884,86	1063,42	1079,55	1157,61	-163,84	178,56	16,13	78,06	108,91
Контрактна вартість імпорту	717,40	601,56	712,53	716,36	767,86	-115,84	110,97	3,83	51,50	50,46
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	186,52	156,41	185,26	186,25	199,64	-30,12	28,85	1,00	13,39	13,12
Ефект імпорту	144,77	126,89	165,63	176,94	190,11	-17,88	38,74	11,31	13,17	45,33
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,16	1,17	1,18	1,20	1,20	0,01	0,02	0,01	0,00	0,04

Джерело: складено автором на даних підприємства

Зі Швеції ТОВ «УНГГ» імпортувало за останні 4 роки лише витратні матеріали, при чому, як і за іншими товарними групами, коефіцієнт ефективності імпорту за 4 роки істотно збільшився. У 2017 р. рівень результативності поставок складав 1,13, у 2017 р. відбулося його зростання до 1,15, а у 2018 – 2019 рр. він дорівнював 1,17. У 2020 р. коефіцієнт ефективності імпорту витратних матеріалів зі Швеції склав 1,18, при чому існує можливість подальшого його зростання за умови продовження співпраці з тим самим контрагентом (додаток Р).

Витратні матеріали у Німеччині закуповувалися лише за умови замовлення їх клієнтом, при цьому рівень ефективності їх придбання був досить високим: у 2017 р. коефіцієнт ефективності дорівнював 1,14, а до 2020 р. відбулося його збільшення до 1,25, що є одним з найвищих показників при імпорті підприємства (додаток С).

Загалом, за 4 роки як і за рештою товарних груп відбулося зростання коефіцієнта ефективності імпорту витратних матеріалів з 1,14 до 1,20. Водночас збільшення рівня результативності було поступовим і носило постійний характер (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

**Показники ефективності імпорту витратних матеріалів
ТОВ «УНГГ» за 2016 - 2020 рр., тис. грн.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				
						2017/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	614,13	631,96	680,92	704,36	771,06	17,82	48,96	23,44	66,70	156,93
Контрактна вартість імпорту	428,95	436,39	460,88	469,58	508,86	7,44	24,49	8,70	39,28	79,91
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	111,53	113,46	119,83	122,09	132,30	1,93	6,37	2,26	10,21	20,78
Ефект імпорту	73,65	82,11	100,21	112,69	129,89	8,45	18,11	12,48	17,20	56,24
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,14	1,15	1,17	1,19	1,20	0,01	0,02	0,02	0,01	0,07

Джерело: складено автором на даних підприємства

У цілому, здійснені розрахунки вказують на те, що рішення підприємства

вдатися до прямого імпорту замість придбання необхідно устаткування та матеріалів на ринку України було виправданим. Порівняння вартості аналогічної імпорتنій продукції на ринку України з витратами на закупівлю за кордоном свідчить, що без здійснення імпорتنих операцій ТОВ «УНГГ» довелося би сплачувати у середньому на 15% більше ніж за нинішніх умов.

За останні 4 роки відбулося збільшення коефіцієнта ефективності імпорту підприємства з 1,14 до 1,17, при чому його зростання було постійним (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Показники ефективності імпорту

ТОВ «УНГГ» у 2017 - 2020 рр., тис. грн. необхідно додати 2016р.

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				
					2017/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	3905,08	4068,03	4128,77	4414,08	78,48	162,96	60,74	285,30	587,48
Контрактна вартість імпорту	2702,22	2784,78	2815,93	2991,58	23,06	82,56	31,15	175,65	312,42
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	702,58	724,04	732,14	777,81	11,19	21,47	8,10	45,67	86,43
Ефект імпорту	500,28	559,21	580,70	644,68	44,23	58,93	21,49	63,98	188,63
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,15	1,16	1,16	1,17	0,01	0,01	0,00	0,01	0,04

Джерело: складено автором на даних підприємства

Загалом, можна констатувати, що здійснення імпорتنих операцій позитивно впливає на результати діяльності підприємства, оскільки дозволяє ТОВ «УНГГ» зменшити витрати на придбання необхідних для надання послуг матеріалів.

Необхідно відзначити, що одним із чинників високої ефективності імпорتنих операцій підприємства є стійкі налагоджені відносини з партнерами, які дозволяють закуповувати продукцію на найбільш вигідних умовах. Водночас пошук альтернативних варіантів дозволяє підприємству постійно розширювати перелік контрагентів, і навіть за умови співпраці з новими партнерами ТОВ

«УНГГ» все-одно націлюється на довгострокове співробітництво.

Зважаючи на високу ефективність імпорتنих операцій, можна зробити висновок, що підприємству доцільно розглянути можливість придбання за кордоном продукції інших товарних груп. Це дозволить підприємству істотно покращити фінансові результати, що, з огляду на негативні фінансові результати, які ТОВ «УНГГ» мало протягом 2017 – 2019 рр., є важливим для нього.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

ТОВ «УНГГ» - здійснює свою діяльність у сфері матеріально-технічного постачання для потреб ведучих підприємств нафтогазової промисловості України. Наша компанія займається поставкою геофізичного обладнання, фонтанної арматури, установками на шасі, а також спец замовленнями для наших партнерів та інше. Протягом останніх років чистий дохід ТОВ «УНГГ» збільшилися, проте темпи зростання були невисокими, що вказує на те, що фактичні обсяги діяльності підприємства зменшилися.

Однією з ключових проблем підприємства є те, що у 2017 – 2019 рр. воно було збитковим. Попри те, що у 2020 році ситуація стабілізувалася, негативний чистий фінансовий результат протягом попередніх років обумовили зменшення власного капіталу підприємства внаслідок накопичення непокритого збитку.

Ще однією проблемою ТОВ «УНГГ» є те, що за останні роки відбулося зменшення рівня ліквідності балансу підприємства, що створює для нього додаткові ризики.

ТОВ «УНГГ» активно здійснює імпорتنі операції, організацією яких займаються два менеджери з закупівель. До їх обов'язків належить пошук контрагентів, укладання договорів, контроль з їх виконанням. Відзначимо, що сформована на підприємстві система організації операцій з імпорту відповідає його цілям та, в цілому, є ефективною. На нинішньому етапі підприємство імпортує устаткування, запчастини та витратні матеріали з Німеччини, Угорщини, Польщі та Швеції. Зазначені товари використовуються підприємством для надання послуг, таким чином ефективність їх поставки в

значній мірі впливає на фінансові результати ТОВ «УНГГ».

Імпортні операції ТОВ «УНГГ» є ефективними, при чому за останні 4 роки відбулося збільшення показників результативності. Найменш ефективними були поставки в Україну устаткування (коефіцієнт ефективності у 2020 р. склав 1,15), у той час як придбання за кордоном витратних матеріалів та запчастин було на 20% вигіднішим аніж їх можлива купівля в Україні.

Водночас, на підприємстві існують резерви для підвищення ефективності імпорту. Доцільним є також оцінка можливостей розширення асортименту імпорту для оптимізації витрат ТОВ «УНГГ».



РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УНГГ»

2.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення організації імпоротної діяльності ТОВ «УНГГ»

ТОВ «УНГГ» на сьогодні активно здійснює імпортні операції, ефективність яких має тенденцію до зростання, проте здійснений аналіз засвідчив, що підприємство має резерви для вдосконалення організації закупівель продукції за кордоном, що має позитивно вплинути на фінансові результати у перспективі, якщо карантинні обмеження не стануть на заваді.

На наш погляд, заходи щодо вдосконалення організації імпортних операцій пов'язані з окремими функціональними напрямками цього процесу. Зокрема, попри те, що у цілому організація імпортних операцій здійснюється відповідно до налагодженого механізму, успішність якого доведена останніми роками функціонування підприємства, резерви вдосконалення існують у більшості сфер розвитку для компанії. З огляду на це, визначати напрями вдосконалення організації імпорту досліджуваного підприємства доцільно, враховуючи інтереси усіх груп впливу на підприємство. У контексті цього при формуванні рекомендацій ми керувалися системою збалансованих показників, на основі якої нами було визначено основні цілі для усіх груп впливу на підприємство за основними сферами діяльності компанії, пов'язаними з імпортом.

Так, основними цілями державних та приватних клієнтів ТОВ «УНГГ» будуть підвищення рівня відповідності продукції їх вимогам, що знайде своє відображення у перегляді асортименту імпоротної продукції, яка закуповується підприємством, зокрема для тендерних закупівель. Завданням у такому випадку слугуватиме пошук нових виробників устаткування, зокрема в Україні та за кордоном, та витратних матеріалів з оптимальним співвідношенням ціни та якості.

Як видно з представленої таблиці, основною метою фінансового характеру буде підвищення ефективності імпорту, індикаторами чого будуть зростання доходів від реалізації імпоротної продукції, зменшення витрат при імпорті, відповідно, зростання коефіцієнту ефективності імпорту. Завданням у такому випадку буде пошук постачальників, ціни яких є нижчими за ціни конкурентів, але при умові такої ж якості товару, а також вдосконалення цінової політики підприємства на основі здійснення ґрунтовних розрахунків рівня ефективності імпорту за різних варіантів закупівельної/реалізаційної ціни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Матриця збалансованих показників для вдосконалення процесу організації імпортних операцій ТОВ «УНГГ»

	Клієнти	Фінанси	Внутрішні бізнес-процеси	Навчання та розвиток
Цілі	Підвищення рівня відповідності пропозиції попиту на ринку	Підвищення рівня ефективності імпорту	Обґрунтоване прийняття управлінських рішень, що відповідають цілям підприємства	Підвищення рівня кваліфікації персоналу, що здійснює імпортні операції
Показники	Темп приросту кількості клієнтів	Коефіцієнт ефективності імпорту, ефект імпорту	Динаміка фінансових результатів підприємства, відповідність факту плановим показникам	Зростання показника продуктивності праці
Завдання	Пошук нових виробників устаткування з оптимальним співвідношенням ціни та якості	Вдосконалення цінової політики, системи маркетингу, розширення переліку постачальників	Вдосконалення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, розробка плану імпортних операцій	Визначення «слабких місць» працівників та їх усунення
Заходи	Відвідування міжнародних виставок, аналіз сайтів виробників обладнання в Інтернеті	Здійснення попередніх розрахунків ефективності майбутніх операцій	Систематизація та постійне оновлення інформації про імпортні операції та фактори впливу на них; впровадження практики планування імпорту	Проведення оцінки персоналу та організація тренінгів та курсів

Джерело: складено автором

Цілями у сфері оптимізації бізнес-процесів є обґрунтоване прийняття управлінських рішень, індикатором чого може стати динаміка фінансових результатів ТОВ «УНГГ». Завданням за напрямом «внутрішні бізнес-процеси» буде аргументоване прийняття управлінських рішень на основі масштабної інформаційної бази, а заходами – створення системи збору та систематизації інформації про імпортні операції підприємства та чинники, які на них впливають [29].

Цілями за напрямом навчання та розвиток є підвищення рівня кваліфікації персоналу, що здійснює імпортні операції, індикатором чого стане зростання показника продуктивності праці. До завдань за даним напрямом належить, відповідно, визначення «слабких місць» працівників та їх усунення, а заходами є проведення оцінки найманого персоналу та організація тренінгів та курсів для подальшого росту та розвитку.

Розглядаючи визначені на основі системи збалансованих показників завдання та заходи, відзначимо, що на нашу думку значний позитивний вплив на підприємства матимуть вдосконалення у сфері реалізації підготовчих заходів, пов'язаних, зокрема, з аналізом умов здійснення імпортних операцій, формуванням та поглибленням інформаційної бази для прийняття відповідних рішень, розрахунком попередніх показників ефективності імпорту за різних умов здійснення закупівлі. Окрім цього, позитивно на організацію імпортних операцій ТОВ «УНГГ» вплине вдосконалення процесу формування плану імпорту, оскільки існування чітких часових меж для здійснення кожної операції установить для менеджерів відповідні рамки.

Розглядаючи напрями удосконалення організації імпортних операцій ТОВ «УНГГ», важливо брати до уваги також досить широкі можливості підприємства, пов'язані з розширенням географічної та видової структури імпорту, а також вдосконаленням інструментів маркетингу, які використовуються для стимулювання продажу імпортованої продукції на внутрішньому ринку. На наш погляд, реалізація заходів у окреслених нами

напрямах дозволить досліджуваному підприємству істотно покращити результати господарської діяльності і, зокрема, підвищити рівень ефективності імпорту.

Одним з ключових напрямків вдосконалення організації імпортової діяльності ТОВ «УНГГ» є поглиблення системи аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на перебіг імпортних операцій.

У першу чергу досліджуваному підприємству необхідно виявити, які саме чинники справляють вплив на перебіг операцій з імпорту, а також на їх результати. Для цього менеджери, які безпосередньо залучені у процес здійснення закупівель за кордоном, повинні на основі аналізу уже здійснених операцій виявити спільні риси тих з них, які були максимально успішними, а також тих, які порівняно з іншими характеризувалися нижчим рівнем ефективності.

Важливо, щоб у ході аналізу було взято до уваги абсолютно усі особливості кожної з операцій: хто був постачальником, з якої країни і на яких умовах здійснювалася поставка, хто з менеджерів здійснював організацію імпортової операції, до якої товарної групи належить об'єкт імпорту і якими є параметри попиту на нього. Виявивши, таким чином, фактори, що впливають на ефективність імпортних операцій у бік збільшення та зменшення, менеджери підприємства отримують можливість поступово мінімізувати негативні чинники, що справляє позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

Відзначимо, що попри те, що зазвичай фактори, які обумовлюють погіршення або покращення результатів операції, видаються очевидними, їх систематизація на основі аналізу багатьох операцій дозволить виявити закономірності, які на перший погляд не можна побачити.

Визначивши, які саме чинники обумовлюють зростання ефективності імпортних операцій, ТОВ «УНГГ» матиме можливість поступово перейти до здійснення закупівель саме на найбільш сприятливих умовах. Водночас, за умови, якщо буде виявлено, що усі операції, які супроводжувалися тим чи іншим менеджером, або ж здійснювалися у співпраці з певним постачальником, мають

низьку ефективність, підприємство матиме можливість усунути відповідний фактор зменшення ефективності імпорту.

Зважаючи на те, що на нинішньому етапі систематизація факторів впливу на ефективність імпортних операцій на ТОВ «УНГГ» не здійснюється, першим етапом реалізації цієї пропозиції буде проведення первинного аналізу усіх фактично реалізованих операцій. Після того, як основні чинники впливу на імпортні операції буде виявлено, доцільно запровадити практику щопіврічного або квартального перегляду сформованої системи, що дозволить підприємству використовувати актуальну інформацію при укладанні нових імпортних контрактів.

Поряд з аналізом власної практики здійснення імпортних операцій, ТОВ «УНГГ» доцільно також постійно здійснювати моніторинг ринку, використовуючи для цього усі наявні джерела інформації. Зважаючи на те, що сфера устаткування нині розвивається динамічно, на ринку постійно з'являються нові товари, які можуть доповнити асортиментний ряд продукції ТОВ «УНГГ», який постійно змінюється на сайті. За умови імпорту продукції лише тих товарних груп, на які серед клієнтів підприємства є стабільний попит, можна очікувати, що протягом наступних років рівень ефективності імпорту буде істотно знижуватися, оскільки споживача з високою вірогідністю здійснюватиме придбання більш інноваційної продукції, яка представлена в асортименті конкурентів. Таким чином, навіть для утримання показників ефективності імпорту на нинішньому рівні, а тим паче для їх збільшення ТОВ «УНГГ» необхідно здійснювати аналіз ринку та розширювати асортимент товарів, які пропонуються приватним та державним клієнтам.

Здійснення аналізу ринку доцільно, на наш погляд, доручити менеджерам, які здійснюють імпортні операції, оскільки, працюючи з постачальниками, вони можуть здійснювати моніторинг їх асортименту та виявляти новинки, які потенційно можуть користуватися попитом на ринку України. Окрім цього, менеджери повинні також здійснювати аналіз альтернативних джерел постачання продукції – відвідувати сайти, присвячені новинкам устаткування

для будівельної галузі, виставки, які проводяться в Україні, спілкуватися з експертами, аналізувати ті комерційні пропозиції, які надходять підприємству.

Для забезпечення максимальної ефективності імпорتنих операцій, процес організації імпорту ТОВ «УНГГ» не повинен обмежуватися виключно тими процедурами, які забезпечують доставку продукції з-за кордону на склад покупця. Менеджери підприємства повинні здійснювати також аналітичну роботу, яка дозволить визначити напрями подальшого розширення асортименту імпортованої продукції та умов її придбання.

У контексті розширення асортименту важливо зосередити увагу не лише на збільшенні кількості товарів, які пропонуються клієнтам, але і на тому, щоб пропонувати клієнтам продукцію різних виробників. Таким чином, розглядаючи напрями розширення асортименту, доцільно розглядати у якості потенційних постачальників також виробників з тих регіонів, поставка продукції з яких нині не здійснюється. При цьому з високою вірогідністю попитом на ринку будуть користуватися ті товари, які відсутні в асортименті конкурентів, таким чином особливу увагу під час аналізу доцільно приділити тим компаніям, які базуються на ринках, які швидко розвиваються.

Ще одним важливим організаційним аспектом вдосконалення імпортої діяльності ТОВ «УНГГ» є здійснення попередніх розрахунків ефективності придбання товарів (як тих, що уже представлені в асортименті підприємства, так і тих, які підприємство лише планує придбати) [18]. Це дозволить виявити, якою є гранична ціна, за якою ТОВ «УНГГ» може придбати продукцію у виробника, а також, якою є мінімальна ціна реалізації продукції на ринку України, яка дозволить забезпечити цільовий рівень ефективності операцій.

На нинішньому етапі менеджери здійснюють оцінку ефективності імпорتنих операцій, проте зазвичай показники ефективності за кількох альтернативних умов зовнішньоторговельних угод не розраховуються. Втім для забезпечення максимальної ефективності необхідно, щоб менеджери підприємства чітко розуміли, яким чином зміниться рівень ефективності при зменшенні чи збільшенні закупівельної/реалізаційної ціни продукції на 1%. При

цьому необхідно також брати до уваги рівень цін на аналогічну продукцію у конкурентів і коригувати отримані результати у контексті зміни попиту на продукцію при зміні реалізаційної ціни.

Загалом, подібні розрахунки, на наш погляд, доцільно здійснювати з використанням програмного забезпечення, створеного спеціально для проведення відповідних обчислень, на основі інформації, отриманої внаслідок аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, про який йшлося вище.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення організації імпорتنих операцій є їх здійснення відповідно до плану, який формуватиметься на початку періоду (оптимальним, на наш погляд, буде для цього кінець року при плануванні імпорتنих операцій на наступний).

У процесі планування імпорتنих операцій важливо керуватися загальним планом підприємства, тобто виходити з того, яких саме результатів хоче досягнути підприємство за рік, і яким чином здійснення імпорتنих операцій може цьому сприяти. Важливо, щоб на досліджуваному підприємстві імпортні операції здійснювалися не відокремлено від заходів за іншими функціональними напрямками, що дозволить оптимізувати видатки та покращити фінансові результати ТОВ «УНГГ».

Ще одним завданням ТОВ «УНГГ» у сфері вдосконалення організації імпорتنих операцій є вдосконалення маркетингових заходів у контексті забезпечення ефективного діалогу підприємства зі споживачами. Для цього пропонуємо створити сучасний сайт, на якому буде розміщена інформація про саме підприємство та імпортовану ним продукцію, а також активізувати участь у міжнародних заходах, на яких можна знайти нових постачальників та клієнтів.

Таким чином, використання збалансованої системи показників дозволило виявити, що основними напрямками, за якими має здійснюватися вдосконалення організації імпорتنих операцій, є:

- розширення асортименту імпортової продукції шляхом пошуку нових товарних груп, які можуть доповнити існуючу номенклатуру товарів,

а також альтернативних постачальників тих товарів, які уже є в асортименті підприємства;

- вдосконалення цінової політики на основі здійснення попередніх розрахунків ефективності імпорту за різних варіантів співвідношення закупівельної та реалізаційної ціни з урахуванням параметру попиту;
- систематизація інформації про чинники, що впливають на ефективність імпортних операцій та постійний моніторинг ринку для підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень;
- виявлення слабких місць персоналу та підвищення кваліфікації працівників та цими напрямками;
- вдосконалення маркетингового інструментарію, що використовується для стимулювання збуту імпортової продукції.

Також відзначимо, що конкретні заходи за кожним з окреслених напрямів мають реалізовуватися у комплексі, оскільки значна їх частина будуть взаємопов'язаними. Окрім цього відзначимо, що основною метою ТОВ «УНГГ» має стати покращення фінансових результатів, таким чином понесення значних витрат для реалізації наданих пропозицій буде не доцільним. Виважений підхід до понесення витрат для впровадження заходів щодо вдосконалення організаційних засад здійснення імпорту має забезпечити ТОВ «УНГГ» високу ефективність цього процесу.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення імпортової діяльності досліджуваного підприємства

Керуючись напрямками вдосконалення імпортової діяльності, розглянутими у попередньому розділі, нами було розроблено комплекс заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності імпорту та покращенню фінансових результатів підприємства.

Як зазначалося, заходи, які сприятимуть досягненню цілей за різними

напрямами, будуть взаємопов'язаними, таким чином розглядати їх у випускній кваліфікаційній роботі доцільно у логічній послідовності.

Так, на першому етапі підприємству доцільно провести аналіз завершених імпорتنих операцій для визначення того, імпорт яких товарів є найбільш успішним для підприємства (у тому числі, продукція яких саме виробників користується найбільшим попитом серед клієнтів); хто з менеджерів підприємства забезпечує найвищу ефективність імпорتنих операцій, а хто – найменшу. Відповідь на ці два питання дозволить підприємству з одного боку закласти підґрунтя для вдосконалення асортиментної політики, а з іншого – визначити, з ким саме з працівників необхідно працювати у першу чергу щодо підвищення їх кваліфікації.

Також для поглиблення аналізу на досліджуваному підприємстві доцільно запровадити практику фіксації звернень клієнтів для визначення, за якими саме товарами вони найчастіше звертаються і чи завершується таке звернення купівлею. За умови, якщо буде виявлено існування стійких тенденцій відмови споживачів від купівлі після уточнення ціни за окремими товарними групами, можна буде говорити про необхідність зміни цінової політики. Аналогічно, якщо буде виявлено, що та чи інша група є найбільш затребуваною, підприємству доцільно буде звернути увагу на поглиблення асортименту у ній.

Результати систематизації даних про фактично здійснені операції та поведінку клієнтів повинні стати для ТОВ «УНГГ» підґрунтям для реалізації наступних кроків: здійснення дослідження ринку на предмет пошуку нових постачальників, а також формування системи оцінки персоналу та підвищення його кваліфікації.

Розглядаючи напрями вдосконалення асортименту, зазначимо, що важливе значення для ТОВ «УНГГ» матиме наразі як збільшення кількості товарних груп, які пропонуються клієнтам, так і поглиблення асортименту тих товарів, які наразі успішно продаються клієнтам. Для пошуку нових постачальників підприємству доцільно збільшити кількість міжнародних заходів, у яких в Україні та за

кордоном буде брати участь досліджуване підприємство. На нинішньому етапі ринок устаткування активно розвивається, при чому усе більш популярним стають прилади, виготовлені у Японії, Китаї, Кореї. Співвідношення ціни та якості такої продукції є оптимальним, таким чином, розглядаючи напрямки розширення асортименту доцільно брати до уваги саме можливість співпраці з виробниками зазначених країн.

Зважаючи на те, що основними товарами, які наразі представлені в асортименті ТОВ «УНГГ», є промислові фени та пілососи, а також бігонозмішувачі, вважаємо, що на першому етапі оптимальним буде включення до номенклатури пропонованих споживачам товарів дрилів та міксерів промислових, а також багатофункціональних інструментів.

У напрямку підвищення кваліфікації персоналу важливо розробити на підприємстві анкети, які повинні заповнити усі працівники (як ті, які демонструють найвищі результати, так і ті, ефективність операцій яких є найнижчою). Зіставлення відповідей дозволить виявити, за якими саме напрямками існують розбіжності, і, відповідно, на основі цього можна буде сформулювати вимоги до систем підвищення кваліфікації працівників [26].

Розглядаючи шляхи підвищення кваліфікації персоналу, зазначимо, що усунути пробіл у знаннях окремих співробітників можливо силами найбільш успішних менеджерів – вони можуть поділитися своїм досвідом з тими колегами, які є менш успішними, отримавши за це додаткову премію.

Водночас для набуття навиків, пов'язаних з впровадженням у процес здійснення імпорتنих операцій нових технологій, ТОВ «УНГГ» доцільно організувати тренінги для усіх співробітників, звернувшись для цього до спеціалізованих провайдерів освітніх послуг.

Оскільки наразі ТОВ «УНГГ» має контакти з тренінговою компанією, і відгуки про ті освітні заходи, які уже проводяться для підприємства, є позитивними, змінювати партнера недоцільно. Втім досліджуване підприємство має чітко встановлювати для компанії вимоги щодо змісту навчальних заходів,

оскільки саме повна відповідність наданих під час тренінгу матеріалів потребам підприємства визначає його ефективність.

Підвищення кваліфікації фахівців має стати підґрунтям для вжиття підприємством заходів щодо вдосконалення цінової політики ТОВ «УНГГ». При цьому мова йде не про зміну цінової стратегії, а про більш ретельний розрахунок ціни з огляду на цільовий рівень ефективності імпорту. Для цього кожен з менеджерів повинен розраховувати перед прийняттям рішення про здійснення імпортової операції показники ефективності імпорту за різних варіантів ціни. Проведення таких розрахунків дозволить визначити, чи доцільним є імпорт того чи іншого товару на запропонованих продавцем умовах, у контексті попиту на таку продукцію.

Останнім заходом, яким доцільно реалізувати ТОВ «УНГГ», є вдосконалення інструментів маркетингу, які використовуються підприємством [13]. На сайті ТОВ «УНГГ» необхідно представити інформацію про саме підприємство (коли було створене, на чому спеціалізується, які підприємства є партнерами тощо), детально вписати характеристики обладнання, що імпортується та пропонується споживачам, створити форму для зворотного зв'язку. Окрім цього, для забезпечення високої функціональності сайту необхідно:

- забезпечити представлення матеріалів українською мовою відповідно до чинного законодавства;
- створити на сайті різні вкладки, у яких буде надано історію компанії, інформацію про її засновників та працівників;
- створити окрему багатофункціональну сторінку, на якій буде розміщено детальну інформацію про кожного з постачальників, а також міжнародні заходи, які відвідує підприємство;
- розмістити на сайті прайс-лист із зазначенням цін на устаткування;
- створити формуляр для зворотного зв'язку споживачів з працівниками підприємства;
- розмістити на сайті відгуки клієнтів про роботу з компанією.

На створення якісного сайту у бюджет ТОВ «УНГГ» доцільно закласти до 2-х тисяч доларів США, оскільки середня вартість розробки, налаштування та підтримки якісного Інтернет-ресурсу коливається наразі у межах 1,5-2 тис. доларів. При цьому протягом наступних років підтримку сайту підприємство може здійснювати власними силами, у той час як для розробки мережевого ресурсу доцільно звернутися до профільних Іт компаній.

Таким чином, реалізація комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорتنих операцій має здійснюватися у послідовності, представлений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Послідовність реалізації комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорту ТОВ «УНГГ»

Джерело: складено автором

Реалізація окремих наданих нами заходів вимагатиме від досліджуваного підприємства додаткових витрат. У першу чергу, ТОВ «УНГГ» доцільно

передбачити зростання адміністративних витрат, оскільки за реалізацію завдань щодо аналізу здійснених імпорتنих операцій, формування анкет для оцінювання персоналу, обміну досвідом високоефективними фахівцями з менш кваліфікованими колегами, підтримки Інтернет-сайту для працівників необхідно встановити надбавки.

Для того, щоб витрати ТОВ «УНГГ» на реалізацію цього заходу були посильними для підприємства, пропонуємо встановити граничний їх обсяг на наступні 3 роки – 5% від існуючого фонду оплати праці. Розмір надбавки кожного працівника при цьому буде залежати від його внеску у реалізацію нововведень.

На участь у міжнародних заходах доцільно закласти у бюджет 250 тис. грн (10 тис. дол. США за поточним курсом). Відповідно, участь у заходах має прийматися з огляду на залишок коштів у бюджеті на момент проведення виставки. Витрати на створення сайту, як зазначалося, мають бути заплановані у обсязі 50 тис. грн.

Таким чином, на наш погляд, вдосконалення процесу здійснення імпорتنих операцій ТОВ «УНГГ» вимагає від підприємства впровадження змін у численні напрями діяльності, а також понесення додаткових витрат, втім, з огляду на те, що надані нами рекомендації узгоджені з цілями різних груп впливу на підприємство, можна очікувати на позитивний ефект їх реалізації.

Усі сформовані нами рекомендації розроблялися відповідно до тих умов, у яких на нинішньому етапі працює середовище. Зважаючи на те, що на вітчизняному ринку функціонує значна кількість компаній, які пропонують клієнтам аналогічну продукцію, резерви підвищення ефективності потрібно здебільшого шукати у внутрішніх процесах ТОВ «УНГГ». У той самий час нехтування маркетинговими інструментами, і, зокрема, найбільш важливим на нинішньому етапі каналом комунікації з клієнтами – Інтернет сайтом, досліджуване підприємство не може. Це є однією з причин включення пропозиції стосовно створення Інтернет ресурсу до категорії першочергових для ТОВ «УНГГ».

На наш погляд, впровадження наданих нами пропозицій дозволить підприємству істотно покращити фінансові результати, а також зміцнити свої позиції на ринку за рахунок збільшення інтересу клієнтів до пропонованої продукції та забезпечення відповідності асортименту потребам тих клієнтів, на яких орієнтується компанія.

Стабілізація фінансових результатів та отримання підприємством прибутку у 2020 р. вказують на те, що уже на нинішньому етапі ТОВ «УНГГ» реалізуються заходи, націлені на вирішення поточних проблем. Подальше впровадження нововведень, таким чином, дозволить досліджуваному підприємству підвищити рівень прибутковості та забезпечити стабільне зростання доходів.

2.3. Прогнозування фінансових результатів ТОВ «УНГГ» після реалізації запропонованих заходів

Одним з аргументів на користь прийняття управлінських рішень є, як зазначалося, здійснення розрахунків обсягів можливих доходів в умовах реалізації наданих пропозицій. Прогнозування фінансових результатів дозволяє визначити, якими саме можуть бути доходи та витрати підприємства за вибору тієї чи іншої моделі ринкової поведінки. З огляду на це, наступним кроком обґрунтування заходів, які мають бути реалізовані ТОВ «УНГГ» для вдосконалення імпоротної діяльності, є прогнозування фінансових результатів підприємства.

Сутність процесу прогнозування пов'язана з визначенням припустимого спектра можливих варіантів розвитку підприємства для ухвалення оптимального рішення. Прогноз розвитку підприємства являє собою комплекс аргументованих припущень, виражених у кількісній формі, що дають представлення про те, якими можуть бути результати господарської діяльності за тих чи інших умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес прогнозування передбачає наступні елементи: аналіз сформованих

закономірностей і тенденцій розвитку, що виявляються; визначення можливих варіантів розвитку; обґрунтування основних цілей і пріоритетів розвитку підприємства.

Прогнозування фінансових результатів ТОВ «УНГГ» дозволить, на наш погляд, оцінити вихідний рівень найсуттєвіших проблем підприємства, виявити тенденції і закономірності, що визначають його подальший її розвиток.

Прогнозування фінансових результатів ТОВ «УНГГ» дозволить також розробити кілька варіантів майбутнього розвитку, здійснити їх аналіз і порівняння. Також здійснені розрахунки дозволяють оцінити можливі наслідки прийнятих рішень, що дозволяє прийняти остаточне рішення про доцільність їх фактичної реалізації.

З огляду на алгоритм прогнозування, розглянутий вище, на першому етапі розрахунку прогнозних показників господарської діяльності ТОВ «УНГГ»

Нами було виявлено, якими були середньорічні темпи зростання доходів та витрат підприємства протягом попередніх періодів. Для цього, використовуючи формулу середньої геометричної, яка враховує темпи зростання показників за кожен з минулих періодів, нами було розраховано, на скільки за рік у середньому змінювався кожен з елементів доходів та витрат підприємства.

Здійснені розрахунки засвідчили, що чистий дохід ТОВ «УНГГ» від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг збільшувався на 1% на рік у середньому, у той час як собівартість продукції мала тенденцію до зменшення та знижувалася на 4% на рік. Така динаміка, попри фактичне зменшення обсягів господарських операцій, дозволила досліджуваному підприємству досягти зростання валового доходу і, фактично, отримати у 2020 р. чистий прибуток.

Таким чином, за умови збереження існуючих тенденцій можна очікувати, що протягом наступних трьох років підприємство матиме можливість поступово збільшити обсяги господарських операцій та покращити чистий фінансовий результат.

За умови збереження існуючих тенденцій інші операційні доходи ТОВ «УНГГ» матимуть тенденцію до зменшення на 47% щороку. При цьому інші операційні витрати будуть зменшуватися повільніше, усього на 28% Витрати на

збут за умови незмінності підходів до здійснення господарських операцій будуть майже незмінними (їх зниження складе 1% на рік). У той самий час адміністративні витрати будуть зростати у середньому на 10% на рік.

Інші доходи та інші фінансові доходи ТОВ «УНГГ» протягом 2022 – 2023 рр. будуть зменшуватися (на 38% та 55% відповідно), спадною також буде динаміка інших витрат (темп зростання складає 0,43), у той час як фінансові витрати збільшуватимуться на 9% щороку. Таким чином, за умови збереження існуючих тенденцій до 2022 року чистий дохід ТОВ «УНГГ» складе 6284,18 тис. грн., собівартість реалізованої продукції зросте до 3437,85 тис. грн., що дозволить підприємству отримати 2846,34 тис. грн. валового прибутку.

Інші операційні доходи, обсяг яких протягом попередніх періодів також був незначним, зменшаться до 4,28 тис. грн., інші операційні витрати складуть у 2022 р. 39,8 тис. грн. У той самий час, адміністративні видатки ТОВ «УНГГ» зростуть до 776,50 тис. грн., а витрати на збут – до 605,71 тис. грн.

Таким чином, до 2022 р. фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «УНГГ» складе 1428,61 тис. грн., при чому протягом прогностного періоду спостерігається тенденція до зростання цього показника. Інші доходи та витрати та інші фінансові доходи через незначний обсяг не матимуть значного впливу на фінансовий результат ТОВ «УНГГ», у той час як фінансові витрати, обсяг яких до 2022 р. збільшиться до 438,83 тис. грн., зменшать фінансовий результат до оподаткування до 990,22 тис. грн. таким чином, за умови сплати ТОВ «УНГГ» податку на прибуток у повному обсязі, до 2022 р. чистий фінансовий результат підприємства складе 811,98 тис. грн (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «УНГГ»
за 2022 – 2023 рр. за збереження існуючих тенденцій, тис. грн.**

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2020	2019	2020	2021	2022	2019/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції	6044,33	6103,42	6163,09	6223,34	6284,18	59,09	59,67	60,25	60,84	239,85
Собівартість реалізації продукції	4114,06	3933,46	3760,78	3595,69	3437,85	-180,60	-172,67	-165,09	-157,85	-676,21

Валовий прибуток	1930,27	2169,96	2402,30	2627,65	2846,34	239,69	232,34	225,34	218,69	916,07
Інші операційні доходи	54,46	28,83	15,26	8,08	4,28	-25,63	-13,57	-7,18	-3,80	-50,18
Адміністративні витрати	520,87	575,55	635,97	702,73	776,50	54,68	60,42	66,76	73,77	255,63
Витрати на збут	637,19	629,17	621,25	613,43	605,71	-8,02	-7,92	-7,82	-7,72	-31,48
Інші операційні витрати	150,25	107,79	77,33	55,48	39,80	-42,46	-30,46	-21,85	-15,68	-110,45
Фінансові результати від операційної діяльності	676,42	886,28	1083,02	1264,09	1428,61	209,86	196,74	181,07	164,51	752,19
Інші фінансові доходи	11,48	7,09	4,37	2,70	1,67	-4,39	-2,71	-1,67	-1,03	-9,81
Інші доходи	11,57	5,15	2,30	1,02	0,46	-6,42	-2,86	-1,27	-0,57	-11,11
Фінансові витрати	308,24	336,70	367,78	401,74	438,83	28,46	31,09	33,96	37,09	130,59
Інші витрати	48,20	20,83	9,00	3,89	1,68	-27,37	-11,83	-5,11	-2,21	-46,52
Фінансові результати до оподаткування	343,04	540,99	712,90	862,18	990,22	197,95	171,91	149,28	128,03	647,18
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-23,84	97,38	128,32	155,19	178,24	121,22	30,94	26,87	23,05	202,08
Чистий фінансовий результат	366,88	443,61	584,58	706,99	811,98	76,73	140,96	122,41	104,99	445,10

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Для того, щоб визначити, якими будуть фінансові результати ТОВ «УНГГ» за умови реалізації наданих пропозицій, нами було збільшено порівняно з наведеним вище прогнозом окремі статті витрат. Зокрема, адміністративні видатки було підвищено на 5% відповідно до обґрунтування, наданого у параграфі 2.2. роботи. Витрати на збут також було підвищено у 2020 р. на 310 тис. грн. (тобто на вартість розробки сайту та бюджету міжнародних виставок) та на 250 тис. грн. (бюджет виставок) у 2021 - 2022 рр. Було виявлено, що за умови, якщо ці витрати будуть понесені підприємством, але позитивного впливу на обсяги доходу вони не матимуть, ТОВ «УНГГ» не стане збитковим, хоча обсяги чистого прибутку матимуть тенденцію до зменшення.

Так, адміністративні витрати за умови реалізації наданих нами пропозицій зростуть до 2022 р. до 815,71 тис. грн., витрати на збут – до 855,71 тис. грн., у результаті фінансовий результат від операційної діяльності у кінці прогнозного періоду дорівнюватиме 1139, 78 тис. грн. При незмінності порівняно з

попереднім прогнозом інших та фінансових доходів і витрат, фінансовий результат ТОВ «УНГГ» буде рівним 701,39 тис. грн., а чистий фінансовий результат - 575,14 тис. грн. (Додаток Т)

З огляду на те, що надані нами рекомендації націлені на вдосконалення цінової політики та стимулювання збуту, у оптимістичний сценарій прогнозу нами було закладено зростання чистого доходу підприємства на 15% понад тренди попереднього року, при відповідному збільшенні собівартості на 5% (що відбуватиметься внаслідок зниження рівня собівартості з огляду на вдосконалення цінової політики, а також включення в асортимент нових товарів, рівень націнки на які є вищим).

Було виявлено, що за такого підходу чистий дохід ТОВ «УНГГ» може досягнути у 2022 р. 7226,81 тис. грн., що при обсязі собівартості 3609,74 тис. грн. дозволить підприємству отримати 3617,07 тис. грн. При збільшенні обсягів адміністративних та збутових витрат до 815,32 тис. грн. та 855,71 тис. грн. відповідно, фінансовий результати ТОВ «УНГГ» від операційної діяльності буде дорівнювати 1910,52 тис. грн. Відповідно, фінансовий результат до оподаткування складе 1472,13 тис. грн., а чистий фінансовий результат – 1207,14 тис. грн. (Додаток У).

Таким чином, за умови позитивного сприйняття ринком нововведень ТОВ «УНГГ», можна протягом трьох наступних років очікувати на істотне покращення фінансових результатів підприємства.

З огляду на те, що оптимістичний та песимістичний прогнози мають однакову вірогідність, нами було розраховано також прогнозний обсяг доходів та витрат за зваженого сценарію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «УНГГ»
за 2022 – 2022 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій**

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2020	2019	2020	2021	2022	2019/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	6044,33	6103,42	6625,32	6690,09	6755,49	59,09	521,90	64,77	65,40	711,16

Собівартість реалізації продукції	4114,06	3933,46	3854,80	3685,58	3523,79	-180,60	-78,65	-169,22	-161,79	-590,27
Валовий прибуток	1930,27	2169,96	2770,52	3004,51	3231,70	239,69	600,55	233,99	227,20	1301,43
Інші операційні доходи	54,46	28,83	15,26	8,08	4,28	-25,63	-13,57	-7,18	-3,80	-50,18
Адміністративні витрати	520,87	575,55	667,76	737,86	815,32	54,68	92,22	70,10	77,46	294,45
Витрати на збут	637,19	629,17	931,25	863,43	855,71	-8,02	302,08	-67,82	-7,72	218,52
Інші операційні витрати	150,25	107,79	77,33	55,48	39,80	-42,46	-30,46	-21,85	-15,68	-110,45
Фінансові результати від операційної діяльності	676,42	886,28	1109,43	1355,81	1525,15	209,86	223,15	246,38	169,34	848,73
Інші фінансові доходи	11,48	7,09	4,37	2,70	1,67	-4,39	-2,71	-1,67	-1,03	-9,81
Інші доходи	11,57	5,15	2,30	1,02	0,46	-6,42	-2,86	-1,27	-0,57	-11,11
Фінансові витрати	308,24	336,70	367,78	401,74	438,83	28,46	31,09	33,96	37,09	130,59
Інші витрати	48,20	20,83	9,00	3,89	1,68	-27,37	-11,83	-5,11	-2,21	-46,52
Фінансові результати до оподаткування	343,04	540,99	739,31	953,91	1086,76	197,95	198,32	214,59	132,85	743,72
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-23,84	97,38	133,08	171,70	195,62	121,22	35,70	38,63	23,91	219,46
Чистий фінансовий результат	366,88	443,61	606,24	782,20	891,14	76,73	162,62	175,97	108,94	524,26

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.3

Здійснені розрахунки засвідчили, що за понесення досліджуваним підприємством усіх запланованих нами витрат та збільшення доходів лише у половину порівняно з оптимістичним сценарієм у 2022 р. чистий дохід складе 6755,49 тис. грн., собівартість реалізованої продукції - 3523,79 тис. грн., і, відповідно, валовий прибуток - 3231,70 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності у таких умовах дорівнюватиме 1525,15 тис. грн., фінансовий² результат до оподаткування - 1086,76 тис. грн., а чистий фінансовий результат - 891,14 тис. грн., що більше, ніж зможе отримати підприємство за незмінності підходів до здійснення імпорتنих операцій.

Таким чином, здійснені нами розрахунки вказують на доцільність впровадження наданих рекомендацій та їх позитивний вплив на фінансові результати ТОВ «УНГГ».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На нинішньому етапі основними напрямками, за якими має здійснюватися вдосконалення організації імпорتنих операцій, є: розширення асортименту імпоротної продукції шляхом пошуку нових товарних груп, які можуть доповнити існуючу номенклатуру товарів, а також альтернативних постачальників тих товарів, які уже є в асортименті підприємства; вдосконалення цінової політики на основі здійснення попередніх розрахунків ефективності імпорту за різних варіантів співвідношення закупівельної та реалізаційної ціни з урахуванням параметру попиту; систематизація інформації про чинники, що впливають на ефективність імпорتنих операцій та постійний моніторинг ринку для підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень; виявлення слабких місць персоналу та підвищення кваліфікації працівників та цими напрямками; вдосконалення маркетингового інструментарію, що використовується для стимулювання збуту імпоротної продукції.

Реалізація окремих наданих нами заходів вимагатиме від досліджуваного підприємства додаткових витрат. У першу чергу, ТОВ «УНГГ» доцільно передбачити зростання адміністративних витрат (пропонуємо встановити граничний їх обсяг на наступні 3 роки – 5% від існуючого фонду оплати праці), збільшення видатків на участь у міжнародних заходах (на 250 тис. грн., а також на створення сайту (50 тис. грн.).

За умови збереження існуючих тенденцій до 2024 року чистий дохід ТОВ «УНГГ» складе 6284,18 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності - 1428,61 тис. грн., чистий фінансовий результат підприємства при цьому дорівнюватиме 811,98 тис. грн.

Водночас, за понесення досліджуваним підприємством усіх запланованих нами витрат на реалізацію наданих рекомендацій та збільшення доходів лише у половину порівняно з оптимістичним сценарієм у 2022 р. чистий дохід складе 6755,49 тис. грн., а чистий фінансовий результат - 891,14 тис. грн., що більше, аніж зможе отримати підприємство за незмінності підходів до здійснення

імпортних операцій.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «УНГГ» - підприємство, що працює у сфері надання будівельних послуг. Протягом останніх років чистий дохід ТОВ «УНГГ» збільшилися, проте темпи зростання були невисокими, що вказує на те, що фактичні обсяги діяльності підприємства зменшилися.

Однією з ключових проблем підприємства є те, що у 2017 – 2019 рр. воно було збитковим. Попри те, що у 2020 році ситуація стабілізувалася, негативний чистий фінансовий результат протягом попередніх років обумовили зменшення власного капіталу підприємства внаслідок накопичення непокритого збитку.

Ще однією проблемою ТОВ «УНГГ» є те, що за останні роки відбулося зменшення рівня ліквідності балансу підприємства, що створює для нього додаткові ризики.

ТОВ «УНГГ» активно здійснює імпорتنі операції, організацією яких займаються два менеджери з закупівель. До їх обов'язків належить пошук контрагентів, укладання договорів, контроль з їх виконанням. Відзначимо, що сформована на підприємстві система організації операцій з імпорту відповідає його цілям та, в цілому, є ефективною. На нинішньому етапі підприємство імпортує устаткування, запчастини та витратні матеріали з Німеччини, Угорщини, Польщі та Швеції. Зазначені товари використовуються підприємством для надання послуг, таким чином ефективність їх поставки в значній мірі впливає на фінансові результати ТОВ «УНГГ».

Імпортні операції ТОВ «УНГГ» є ефективними, при чому за останні 4 роки відбулося збільшення показників результативності. Найменш ефективними були поставки в Україну устаткування (коефіцієнт ефективності у 2020 р. склав 1,15), у той час як придбання за кордоном витратних матеріалів та запчастин було на 20% вигіднішим аніж їх можлива купівля в Україні.

Водночас, на підприємстві існують резерви для підвищення ефективності імпорту. Доцільним є також оцінка можливостей розширення асортименту імпорту для оптимізації витрат ТОВ «УНГГ».

У процесі формування рекомендацій щодо вдосконалення імпорتنих операцій ТОВ «УНГГ» ми керувалися системою збалансованих показників, на основі якої нами було визначено основні цілі для усіх груп впливу на підприємство за основними сферами діяльності компанії, пов'язаними з імпортом. Використання такого підходу дозволило виявити, що основними напрямками, за якими має здійснюватися вдосконалення організації імпорتنих операцій, є: розширення асортименту імпоротної продукції шляхом пошуку нових товарних груп, які можуть доповнити існуючу номенклатуру товарів, а також альтернативних постачальників тих товарів, які уже є в асортименті підприємства; вдосконалення цінової політики на основі здійснення попередніх розрахунків ефективності імпорту за різних варіантів співвідношення закупівельної та реалізаційної ціни з врахуванням параметру попиту; систематизація інформації про чинники, що впливають на ефективність імпорتنих операцій та постійний моніторинг ринку для підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень; виявлення слабких місць персоналу та підвищення кваліфікації працівників та цими напрямами; вдосконалення маркетингового інструментарію, що використовується для стимулювання збуту імпоротної продукції.

Також відзначимо, що конкретні заходи за кожним з окреслених напрямів мають реалізовуватися у комплексі, оскільки значна їх частина будуть взаємопов'язаними. Окрім цього відзначимо, що основною метою ТОВ «УНГГ» має стати покращення фінансових результатів, таким чином понесення значних витрат для реалізації наданих пропозицій буде недоцільним. Виважений підхід до понесення витрат для впровадження заходів щодо вдосконалення організаційних засад здійснення імпорту має забезпечити ТОВ «УНГГ» високу ефективність цього процесу.

Реалізація окремих наданих нами заходів вимагатиме від досліджуваного підприємства додаткових витрат. У першу чергу, ТОВ «УНГГ» доцільно передбачити зростання адміністративних витрат (пропонуємо встановити граничний їх обсяг на наступні 3 роки – 5% від існуючого фонду оплати праці),

збільшення видатків на участь у міжнародних заходах (на 250 тис. грн., а також на створення сайту (50 тис. грн.).

За умови збереження існуючих тенденцій можна очікувати, що протягом наступних трьох років підприємство матиме можливість поступово збільшити обсяги господарських операцій та покращити чистий фінансовий результат. Так, до 2022 року чистий дохід ТОВ «УНГГ» складе 6284,18 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності - 1428,61 тис. грн., при чому протягом прогностного періоду спостерігається тенденція до зростання цього показника. Чистий фінансовий результат підприємства при цьому дорівнюватиме 811,98 тис. грн.

Водночас, за понесення досліджуваним підприємством усіх запланованих нами витрат на реалізацію наданих рекомендацій та збільшення доходів лише у половину порівняно з оптимістичним сценарієм у 2022 р. чистий дохід складе 6755,49 тис. грн., а чистий фінансовий результат - 891,14 тис. грн., що більше, аніж зможе отримати підприємство за незмінності підходів до здійснення імпорتنих операцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Закон України Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті[електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185/94-%D0%B2%D1%80>
3. Акименко О.Ю. Формування механізму сучасного регулювання зовнішньоекономічної діяльності як важливої передумови розвитку експортно орієнтованого виробництва/ О.Ю. Акименко// Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2019. – Випуск 24, частина 1. – с. 5-9.
4. Алавердян Л.М. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України/Л.М. Алавердян, О.В. Романенко/ Ефективна економіка, 2019. - №4 [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/55.pdf
5. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Підручник/ Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 580 с.
6. Бурко Я.В. Стратегический потенциал предприятия как источник его конкурентного преимущества // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – Донецьк. – 2017. – Вип. 4 (98). Ч.2 – С. 16 – 19.
7. Бутинець, Ф. Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності. [Текст] : підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 "Облік і аудит" / Ф.Ф. Бутинець, І.В. Жиглей, В.М. Пархоїєнко . - 2-е вид., доп. і перероб. - Житомир : ПП "Рута", 2001. - 544 с.
8. Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навчальний посібник — Київ: ЦУЛ, 2017. — 420 с.

9. Гринкевич С.С. Підходи до визначення сутності економічної категорії «Ефективність зовнішньоекономічної діяльності» підприємств // Наук. вісн. – 2020. – Вип. 18.2. – С. 170-174.
10. Дмитрієва Н.А. Теоретичні засади визначення показників ефективності зовнішньоторговельної діяльності // Економіка і підприємництво: стан та перспективи. – К., 2017. – С. 161-164.
11. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 172с.
12. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: [Навчальний посібник]/ А.Р. Дунська. – Кондор-Видавництво, 2013. – 688 с.
13. Експортно-імпортні операції [Текст] : навч. посіб. / Я. В. Белінська [та ін.]; Ун-т держ. фіск. служби України. - Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2020. - 253 с.
14. ЗЕД: послуги, товари та переробка продукції. ЗЕД-контракт: особливості оформлення. Імпорт та експорт товарів і послуг. Облік сільгосппідприємствами нестач, пов'язаних з експортом зерна. Валютні обмеження [Текст] : практ. керівництво. - Дніпро: Баланс-Клуб, 2019. - 111 с.
15. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман; За ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. – Київ, Центр навч. літ-ри, 2012. – 580 с.
16. Кирчата І.М. Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. — Х.: ХНАДУ, 2013. — 160с;
17. Кіндратів В.А. Особливості здійснення ефективної ЗЕД підприємства/ В.А. Кіндратів// Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки», 2019. - №2. – с. 104 – 104.

- 18.Книшек О.О. Аналіз абсолютної та відносної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства/ О.О. Книшек// Економічний вісник, 2018. - №3. – С.91 – 100;
- 19.Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. Навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Я.С. Крап'як, О.Ю. Григор'єв, А.О. Босак. — 2-ге вид. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 608 с.
- 20.Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.:Центр навчальної літератури, 2017. – 608 с.
- 21.Костырко Л.А. Анализ потенциала операционной деятельности хозяйствующего субъекта // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2012. – № 5 (51). – С. 110-117.
- 22.Кузяків О. Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2020 / 2019 [Текст] : аналіт. звіт за результатами четвертої хвили щоріч. опитування укр. імпортерів та експортерів / [О. Кузяків, І. Федець] ; [Міжнар. фонд Відродження, Ін-т екон. дослідж. та політ. консультацій]. - Дніпро<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6904/1/23.pdf>; Середняк Т. К., 2019. - 165 с.
- 23.Ломаченко Т. І. Економічна ефективність зовнішньої діяльності та розрахунки експортного потенціалу виноградарсько-виноробних підприємств. // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. – 2010. – С. 72-74.
- 24.Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність: організація, управління, прогнозування: Підручник. – Донецьк: Альфа-прес, 2017. – 344с.
- 25.Мамутов В. К. Економіко-правові важелі проти тіньової економіки // Вісник НАН України. – 2011. – № 1. – С. 24-32.
- 26.Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2017. – с. 210.
- 27.Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: [підручник] / В.Є. Новицький. – К.: КНЕУ, 2003. – 948 с.

28. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України [електронний ресурс]. – режим доступу: file:///C:/Users/Home/Downloads/echcenu_2017_2_6.pdf
29. Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України: монографія / [Йохна М. А. та ін.] ; за наук. ред. проф. М. А. Йохни. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 347 с.
30. 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», 2018.
31. Приварникова І.Ю. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств/ Приварникова І.Ю., Терехова М.В. // Економічний простір. – 2017. – №13. – С. 260-268;
32. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
33. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. - К.: Таксон, 2013 – 314 с.
34. Савченко А. Г. Макроекономіка: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / А. Г. Савченко. — К.: КНЕУ. — 2009. — 120 с.
35. Скоропад І.С. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків / Скоропад І.С., Герасименко С.І. // Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2013. – №469. – С. 498-502.
36. Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебн. пособ. – Мн. : Техника, 2011. – 823 с.
37. Сущенко О. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регіону в умовах глобалізації: управління та розвиток: монографія / Сущенко О. А.; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ: Ноулідж, 2013. – 315 с. Гринкевич С.С.
38. Філатова Г.О. Теоретичні засади щодо визначення категорії «ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства» // Укр. наука: сучасне,

Додаток Б

Динаміка фінансових результатів ТОВ «УНГГ» у 2019 – 2020рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2019	2020	Відносне відхилення			
					2020/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2019	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	20073,8	56073,8	114195,4	44273,8	2,79	2,03	0,3	20
Собівартість реалізації продукції	17715,4	19915,4	118379,2	37611	1,12	5,94	0,32	2,12
Валовий прибуток	2358,4	2338,4	4184,2	6662,8	0,99	1,79	1,59	2,83
Інші операційні доходи	226,7	426,7	4183,8	2053,5	1,88	9,81	0,49	9,06
Адміністративні витрати	389,33	445,18	439,35	520,87	1,14	0,99	1,19	1,34
Витрати на збут	636,14	650,59	707,4	637,19	1,02	1,09	0,90	1,00
Інші операційні витрати	2580,6	2680,6	3962,1	5400,4	1,04	1,48	1,36	2,09
Фінансові результати від операційної діяльності	-36,02	-59,86	275,09	676,42	1,66	-4,60	2,46	-18,78
Інші фінансові доходи	50,63	36,63	17,05	11,48	0,72	0,47	0,67	0,23
Інші доходи	179,57	146,51	63,34	11,57	0,82	0,43	0,18	0,06
Фінансові витрати	287,8	242,38	301,19	308,24	0,84	1,24	1,02	1,07
Інші витрати	-	-	-	41,4	-	-	-	-
Фінансові результати до оподаткування	9,6	5500	31566,1	3315,9	572,92	5,74	0,11	345,41
Витрати (дохід) з податку на прибуток	123,7	125,7	5683,1	598,10	1,02	45,21	45,94	123,7

Чистий фінансовий результат	347,9	1256	25883,5	2717,80	3,61	20,61	74,40	347,9
-----------------------------	-------	------	---------	---------	------	-------	-------	-------

Додаток В

Динаміка вартості активів ТОВ «УНГГ» у 2019 – 2020 рр., тис. грн.

Показник	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2020	Відносне відхилення			
					2020/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2019	2020/ 2019
Нематеріальні активи	-	-	-	83,3	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	-	-	94,9	607,2	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього необоротні активи	-	-	94,9	691	-	-	7,3	-
Запаси	-	-	29,9	41,1	-	-	1,4	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	206,2	5145	7193,9	4008,5	25,0	1,4	0,6	19,4
Дебіторська заборгованість за рахунками за виданими авансами	-	-	-	45,2	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	61,9	61,9	-	45,2	1,0	-	-	0,7
Дебіторська заборгованість за рахунками з нарахованих	61,9	61,9	-	-	1,0	-	-	-

доходів								
Інша поточна дебіторська заборгованість	495,6	1495	16304,9	21841,9	3,0	10,9	1,3	44,1
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	29,1	310	356,1	17653,2	10,7	1,1	49,6	606,6
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	32,6	-	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	-	124,4	-	-	-	-
Усього оборотні активи	792,8	1192,5	23884,8	43746,9	1,5	20,0	1,8	55,2
Баланс	792,8	1192,5	23979,7	44437,9	1,5	20,1	1,9	56,1

Додаток Д

Динаміка вартості пасивів ТОВ «УНГГ» у 2019 - 2020 рр., тис. грн.

Показник	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Відносне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Зареєстрований капітал	40,00	40,00	40,00	40,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Капітал у дооцінках	0,00	0,00	2620,34	2620,34	-	-	1,00	-
Додатковий вкладений капітал	7244,40	7239,48	4390,85	4390,85	1,00	0,61	1,00	0,61
Резервний капітал	193,84	193,84	0,00	0,00	1,00	0,00	-	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1569,18	-1794,31	-2728,93	-2438,21	1,14	1,52	0,89	2,09
Усього власний капітал	5909,06	5679,02	4322,26	4612,98	0,96	0,76	1,07	0,73
Відстрочені податкові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	0,00
Довгострокові кредити банків	2511,17	1734,15	1666,29	0,00	0,69	0,96	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	596,04	427,54	39,25	3,69	0,72	0,09	0,09	0,01
Довгострокові забезпечення	127,97	122,49	280,88	284,01	0,96	2,29	1,01	2,11
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	3235,17	2284,18	1986,43	287,70	0,71	0,87	0,14	0,08
Короткострокові кредити банків	65,38	101,13	217,50	368,84	1,55	2,15	1,70	17,18
Векселі видані	0,10	0,29	0,37	0,32	3,00	1,30	0,86	6,17
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	3,18	396,86	641,73	2078,24	124,98	1,62	3,24	1581,97
Поточна заборгованість за товари, роботи,	588,02	283,65	421,04	265,15	0,48	1,48	0,63	0,65

послуги								
Поточна заборгованість за розрахунками з бюджетом	14,02	59,66	154,14	65,15	4,25	2,58	0,42	1,05
Поточна заборгованість зі страхування	28,92	34,15	27,58	30,10	1,18	0,81	1,09	0,81
Поточна заборгованість з оплати праці	66,58	73,53	61,54	66,49	1,10	0,84	1,08	0,78
Поточна заборгованість з одержаних авансів	73,98	71,21	154,01	64,04	0,96	2,16	0,42	0,82
Поточна заборгованість за розрахунками з учасниками	66,42	1,69	1,66	1,65	0,03	0,98	0,99	0,02
Поточна заборгованість із внутрішніх розрахунків	0,00	0,67	22,92	0,91	-	34,22	0,04	-
Доходи майбутніх періодів	101,51	58,06	0,00	0,00	0,57	0,00	-	0,00
Інші поточні зобов'язання	63,83	70,70	129,66	99,49	1,11	1,83	0,77	1,70
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	1071,93	1151,58	1832,15	3040,39	1,07	1,59	1,66	3,53

Додаток Е

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «УНГГ» у 2019 - 2020 рр.

Показник	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Абсолютне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Коефіцієнт покриття	1,79	1,27	0,43	0,34	-0,52	-0,84	-0,10	-1,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,47	0,96	0,40	0,32	-0,52	-0,55	-0,09	-1,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,43	0,17	0,08	0,08	-0,26	-0,09	0,00	-0,63
Коефіцієнт автономії	0,58	0,62	0,53	0,58	0,04	-0,09	0,05	-0,01

Коефіцієнт фінансування	0,42	0,38	0,47	0,42	-0,04	0,09	-0,05	0,01
----------------------------	------	------	------	------	-------	------	-------	------



Динаміка показників ділової активності та рентабельності ТОВ «УНГГ» у 2017 – 2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,61	0,68	0,75	0,04	0,07	0,07	0,18
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,41	8,41	7,95	8,05	1,00	-0,46	0,10	0,64
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,12	7,03	8,83	9,57	-0,09	1,80	0,74	2,45
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	336,78	658,95	145,32	66,00	322,17	-513,63	-79,32	-270,78
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,75	0,79	0,88	0,95	0,04	0,09	0,07	0,20
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	1,01	1,18	1,35	0,03	0,17	0,17	0,37
Строк погашення дебіторської заборгованості	50,54	51,18	40,76	37,63	0,64	-10,42	-3,13	-12,91
Строк погашення кредиторської заборгованості	48,57	42,83	45,28	44,73	-5,74	2,45	-0,55	-3,84
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,038	-0,023	-0,014	0,04	0,02	0,01	0,05	0,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,066	-0,039	-0,024	0,071	0,03	0,02	0,10	0,14
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,067	-0,039	-0,02	0,053	0,03	0,02	0,07	0,12

Обсяги імпорту ТОВ «УНГГ» у розрізі країн-контрагентів та товарних груп у 2019 - 2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
У розрізі товарних груп та країн-контрагентів								
Устаткування (Німеччина)	744,80	796,25	726,64	714,88	51,46	-69,61	-11,76	-15,89
Устаткування (Польща)	450,54	374,95	415,54	459,99	-75,59	40,58	44,45	91,05
Устаткування (Угорщина)	468,93	440,16	487,81	539,99	-28,77	47,64	52,18	106,89
Комплектуючі (Польща)	141,58	220,82	184,85	163,10	79,24	-35,97	-21,74	-35,28
Комплектуючі (Німеччина)	435,10	420,92	494,53	568,81	-14,18	73,61	74,27	97,10
Комплектуючі (Угорщина)	24,88	70,79	36,98	35,95	45,90	-33,81	-1,03	-11,36
Витратні матеріали (Німеччина)	91,09	111,66	119,49	137,55	20,58	7,83	18,05	44,33
Витратні матеріали (Швеція)	345,30	349,22	350,09	371,32	3,91	0,87	21,23	35,58
Усього	2702,22	2784,78	2815,93	2991,58	82,56	31,15	175,65	312,42
У розрізі товарних груп								
Витратні матеріали	436,39	460,88	469,58	508,86	24,49	8,70	39,28	79,91
Комплектуючі	601,56	712,53	716,36	767,86	110,97	3,83	51,50	50,46
Устаткування	1664,27	1611,37	1629,99	1714,86	-52,89	18,62	84,87	182,05
Усього	2702,22	2784,78	2815,93	2991,58	82,56	31,15	175,65	312,42
У розрізі країн-контрагентів								
Угорщина	493,81	510,95	524,78	575,94	17,14	13,83	51,16	95,53
Німеччина	1270,98	1328,84	1340,67	1421,23	57,85	11,83	80,56	125,54
Польща	592,12	595,78	600,39	623,09	3,65	4,61	22,71	55,77
Швеція	345,30	349,22	350,09	371,32	3,91	0,87	21,23	35,58
Усього	2702,22	2784,78	2815,93	2991,58	82,56	31,15	175,65	312,42

**Динаміка показників ефективності імпорту устаткування з Німеччини ТОВ «УНГГ»
у 2019 - 2020 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	1097,98	1173,84	1080,37	1071,89	75,86	-93,46	-8,48	22,21
Контрактна вартість імпорту	744,80	796,25	726,64	714,88	51,46	-69,61	-11,76	-15,89
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	193,65	207,03	188,93	185,87	13,38	-18,10	-3,06	-4,13
Ефект імпорту	353,18	377,58	353,73	357,01	24,40	-23,85	3,28	38,10
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,17	1,17	1,18	1,19	0,00	0,01	0,01	0,05

**Динаміка показників ефективності імпорту устаткування з Угорщини ТОВ «УНГГ»
у 2019 - 2020 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	662,65	618,58	676,24	769,51	-44,07	57,66	93,28	168,88
Контрактна вартість імпорту	468,93	440,16	487,81	539,99	-28,77	47,64	52,18	106,89
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	121,92	114,44	126,83	140,40	-7,48	12,39	13,57	32,99
Ефект імпорту	193,72	178,42	188,43	229,53	-15,30	10,01	41,10	61,99
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,12	1,12	1,10	1,13	-0,01	-0,02	0,03	0,02

**Динаміка показників ефективності імпорту устаткування з Польщі ТОВ «УНГГ»
у 2019 - 2020 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	627,63	531,28	588,25	644,00	-96,36	56,97	55,75	130,55
Контрактна вартість імпорту	450,54	374,95	415,54	459,99	-75,59	40,58	44,45	91,05
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	117,14	97,49	108,04	119,60	-19,65	10,55	11,56	23,67
Ефект імпорту	177,09	156,32	172,71	184,01	-20,77	16,38	11,30	39,50
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,11	1,12	1,12	1,11	0,02	0,00	-0,01	0,01

**Динаміка показників ефективності імпорту комплектуючих з Німеччини ТОВ «УНГГ»
у 2019 - 2020 рр.**

Показник	2017	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				
						2017/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	685,94	638,58	629,40	742,28	852,45	-47,36	-9,18	112,88	110,17	166,51
Контрактна вартість імпорту	471,70	435,10	420,92	494,53	568,81	-36,60	-14,18	73,61	74,27	97,10
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	122,64	113,13	109,44	128,58	147,89	-9,52	-3,69	19,14	19,31	25,25
Ефект імпорту	214,24	203,48	208,48	247,74	283,64	-10,76	5,00	39,26	35,90	69,40
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,15	1,16	1,19	1,19	1,19	0,01	0,02	0,00	0,00	0,04

**Динаміка показників ефективності імпорту комплектуючих з Польщі ТОВ «УНГТ»
у 2019 - 2020 рр.**

Показник	2017	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				
						2017/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	293,78	209,46	330,97	284,04	251,37	-84,32	121,51	-46,93	-32,67	-42,41
Контрактна вартість імпорту	198,39	141,58	220,82	184,85	163,10	-56,81	79,24	-35,97	-21,74	-35,28
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	51,58	36,81	57,41	48,06	42,41	-14,77	20,60	-9,35	-5,65	-9,17
Ефект імпорту	95,39	67,88	110,15	99,19	88,27	-27,51	42,27	-10,96	-10,92	-7,12
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,18	1,17	1,19	1,22	1,22	0,00	0,02	0,03	0,00	0,05

**Динаміка показників ефективності імпорту витратних матеріалів зі Швеції ТОВ «УНГТ»
у 2019 - 2020 рр.**

Показник	2017	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				
						2017/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	479,93	498,70	512,90	517,49	554,05	18,77	14,20	4,59	36,57	74,13
Контрактна вартість імпорту	335,73	345,30	349,22	350,09	371,32	9,57	3,91	0,87	21,23	35,58
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	87,29	89,78	90,80	91,02	96,54	2,49	1,02	0,23	5,52	9,25
Ефект імпорту	144,19	153,39	163,68	167,40	182,74	9,20	10,29	3,72	15,34	38,54
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,13	1,15	1,17	1,17	1,18	0,01	0,02	0,01	0,01	0,05

**Динаміка показників ефективності імпорту витратних матеріалів з Німеччини ТОВ «УНГГ»
у 2019 - 2020 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Вартість на ринку України	133,26	168,03	186,88	217,01	34,76	18,85	30,13	82,80
Контрактна вартість імпорту	91,09	111,66	119,49	137,55	20,58	7,83	18,05	44,33
Витрати, пов'язані з імпортом, в тому числі митні платежі	23,68	29,03	31,07	35,76	5,35	2,04	4,69	11,52
Ефект імпорту	42,17	56,36	67,38	79,46	14,19	11,02	12,08	38,47
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,16	1,19	1,24	1,25	0,03	0,05	0,01	0,11

Прогнозні фінансові результати ТОВ «УНГГ» у 2022 – 2024 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій (песимістичний варіант)

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	6044,33	6103,42	6163,09	6223,34	6284,18	59,09	59,67	60,25	60,84	239,85
Собівартість реалізації продукції	4114,06	3933,46	3760,78	3595,69	3437,85	-180,60	-172,67	-165,09	-157,85	-676,21
Валовий прибуток	1930,27	2169,96	2402,30	2627,65	2846,34	239,69	232,34	225,34	218,69	916,07
Інші операційні доходи	54,46	28,83	15,26	8,08	4,28	-25,63	-13,57	-7,18	-3,80	-50,18
Адміністративні витрати	520,87	575,55	667,76	737,86	815,32	54,68	92,22	70,10	77,46	294,45
Витрати на збут	637,19	629,17	931,25	863,43	855,71	-8,02	302,08	-67,82	-7,72	218,52
Інші операційні витрати	150,25	107,79	77,33	55,48	39,80	-42,46	-30,46	-21,85	-15,68	-110,45
Фінансові результати від операційної діяльності	676,42	886,28	741,22	978,96	1139,78	209,86	-145,06	237,74	160,83	463,36
Інші фінансові доходи	11,48	7,09	4,37	2,70	1,67	-4,39	-2,71	-1,67	-1,03	-9,81
Інші доходи	11,57	5,15	2,30	1,02	0,46	-6,42	-2,86	-1,27	-0,57	-11,11
Фінансові витрати	308,24	336,70	367,78	401,74	438,83	28,46	31,09	33,96	37,09	130,59
Інші витрати	48,20	20,83	9,00	3,89	1,68	-27,37	-11,83	-5,11	-2,21	-46,52
Фінансові результати до оподаткування	343,04	540,99	371,10	577,05	701,39	197,95	-169,89	205,95	124,35	358,35
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-23,84	97,38	66,80	103,87	126,25	121,22	-30,58	37,07	22,38	150,09

Чистий фінансовий результат	366,88	443,61	304,30	473,18	575,14	76,73	-139,31	168,88	101,96	208,26
--------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	---------	--------	--------	--------



Додаток У

Прогнозні фінансові результати ТОВ «УНГГ» у 2022 – 2024 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій (оптимістичний варіант)

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	6044,33	6103,42	7087,55	7156,84	7226,81	59,09	984,13	69,29	69,97	1182,48
Собівартість реалізації продукції	4114,06	3933,46	3948,82	3775,48	3609,74	-180,60	15,37	-173,35	-165,74	-504,32
Валовий прибуток	1930,27	2169,96	3138,73	3381,37	3617,07	239,69	968,77	242,64	235,71	1686,80
Інші операційні доходи	54,46	28,83	15,26	8,08	4,28	-25,63	-13,57	-7,18	-3,80	-50,18
Адміністративні витрати	520,87	575,55	667,76	737,86	815,32	54,68	92,22	70,10	77,46	294,45
Витрати на збут	637,19	629,17	931,25	863,43	855,71	-8,02	302,08	-67,82	-7,72	218,52
Інші операційні витрати	150,25	107,79	77,33	55,48	39,80	-42,46	-30,46	-21,85	-15,68	-110,45
Фінансові результати від операційної діяльності	676,42	886,28	1477,64	1732,67	1910,52	209,86	591,36	255,03	177,84	1234,10
Інші фінансові доходи	11,48	7,09	4,37	2,70	1,67	-4,39	-2,71	-1,67	-1,03	-9,81
Інші доходи	11,57	5,15	2,30	1,02	0,46	-6,42	-2,86	-1,27	-0,57	-11,11
Фінансові витрати	308,24	336,70	367,78	401,74	438,83	28,46	31,09	33,96	37,09	130,59
Інші витрати	48,20	20,83	9,00	3,89	1,68	-27,37	-11,83	-5,11	-2,21	-46,52
Фінансові результати до оподаткування	343,04	540,99	1107,52	1330,76	1472,13	197,95	566,53	223,24	141,36	1129,09
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-23,84	97,38	199,35	239,54	264,98	121,22	101,98	40,18	25,45	288,82

Чистий фінансовий результат	366,88	443,61	908,17	1091,23	1207,14	76,73	464,56	183,06	115,92	840,26
--------------------------------	--------	--------	--------	---------	---------	-------	--------	--------	--------	--------

