

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«Управління імпортними операціями підприємства»
(на матеріалах ТОВ «Фора», м. Київ)

Студентки 2 курсу,
4м групи
Спеціальності 073
«Менеджмент»
Спеціалізації
«Менеджмент ЗЕД»

Карасьової Ольги
Олександрівни

підпис студента

Науковий керівник
канд. екон. наук

Коровайченко Наталя
Юріївна

підпис керівника

Гарант освітньої програми
докт. екон. наук,
доцент

Студінська Галина
Яківна

підпис гаранта

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Карасьова О.О. Управління імпорними операціями підприємства

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент ЗЕД». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена розгляду теоретико-методичних засад процесу управління імпорними операціями та оцінці ефективності імпортної діяльності підприємства. В роботі розглядається діяльність ТОВ «Фора» на ринку, аналізується імпортна діяльність та показники роботи підприємства.

Здійснено дослідження імпортних операцій підприємства, а також виконано оцінку їх ефективності. На основі результатів дослідження, обґрунтовано напрями вдосконалення імпортної діяльності підприємства.

Розроблено напрями підвищення ефективності імпортної діяльності за рахунок впровадження комплексу заходів по організації імпортних операцій та імпортної діяльності загалом. Здійснено прогноз основних показників економічної ефективності імпортних операцій підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, імпорт, ефективність, імпортна операція.

SUMMARY

Karasova O. Management of the enterprises' import operations

Final qualification paper is devoted to the consideration of the theoretical and methodological principles of the import operations management process and to the assessment of the efficiency of the import activity of the enterprise. In this work the activities of Fora LLC are considered on the market, the import activity and performance indicators of the enterprise are analyzed.

The research of import operations of the enterprise was carried out, as well as an assessment of their efficiency. Based on the results of the research, the directions of improvement of the import activity of the enterprise were substantiated.

Directions of increase of efficiency of import activity are developed due to introduction of a complex of measures on organization of import operations and import activity in general. The forecast of the main indicators of economic efficiency of import operations of the enterprise is carried out.

Key words: foreign economic activity, import, efficiency, import operation.

РЕФЕРАТ

«Управління імпорними операціями підприємства»

(на матеріалах ТОВ «Фора», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота: 107 с., 9 рис., 22 табл., 46 джерел

Об'єкт дослідження – процес управління імпорними операціями підприємства.

Предмет дослідження – механізм управління імпорними операціями підприємства.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Фора».

Мета роботи – розробка комплексу заходів щодо вдосконалення управління імпорними операціями на підприємстві.

Методи дослідження – діалектичний метод пізнання; логічний та формально-логічний методи; метод порівняння, узагальнення, систематизації та синтезу (при дослідженні сутності збутової діяльності); групування, статистичні, математичні, графічного аналізу (при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінці ефективності імпортих операцій підприємства); системний і комплексний підходи, економіко-статистичні, методи прогнозування (для прогнозування результатів імпортої діяльності підприємства).

У вступі обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження.

У першому розділі «Теоретичні основи управління імпорними операціями» визначено сутність та значення імпортих операцій у зовнішньоекономічній діяльності; досліджено класифікацію імпортих

операцій; наведено методичні підходи до оцінки ефективності імпорتنих операцій.

У другому розділі «Аналіз імпорتنих операцій ТОВ «Фора» проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Фора»; здійснено дослідження обсягів та структури імпорتنих операцій ТОВ «Фора» та оцінено ефективність їх проведення на підприємстві.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління імпортними операціями підприємства ТОВ «Фора» обґрунтовано напрями з удосконалення управління імпортними операціями на підприємстві; розроблено комплекс заходів по організації імпорتنих операцій; розраховано прогнозні показники діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів.

Висновки окреслюють теоретичне узагальнення і вирішення наукової проблеми, сутність якої полягає у комплексному дослідженні, оцінці та розробці пропозицій по удосконаленню організації імпортної діяльності підприємства. Практична реалізація наданих пропозицій у діяльність ТОВ «Фора» полягає у підвищенні ефективності імпортної діяльності за рахунок впровадження комплексу заходів по організації імпорتنих операцій та імпортної діяльності загалом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ.....	6
1.1. Сутність та значення управління імпортними операціями у ЗЕД.....	6
1.2. Класифікація імпортних операцій.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності імпортних операцій.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ФОРА».....	32
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства....	32
2.2. Дослідження обсягів та структури імпортних операцій ТОВ «Фора»....	43
2.3. Оцінка ефективності управління імпортними операціями.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРА».....	63
3.1. Обґрунтування напрямів з удосконалення управління імпортними операціями.....	63
3.2. Розробка комплексу заходів по організації імпортних операцій.....	71
3.3. Розрахунок прогностичних показників діяльності ТОВ «Фора» з урахуванням запропонованих заходів.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування світового господарства, які характеризуються процесами глобалізації та інтеграції країн у міжнародну торговельну систему, жодна держава не залишається осторонь цих процесів. Імпорт дозволяє отримати цілу низку переваг для країн та окремих підприємств:

1. доступ до дешевших чи якісніших товарів, сировини та інших матеріалів і комплектуючих;
2. наповнення ринку дефіцитними товарами або товарами, які взагалі не виробляються на території певної країни;
3. зростання конкуренції та стимулювання виробництва на національній території;
4. налагодження сталих виробничих зв'язків та кооперації між контрагентами з різних країн;
5. розвиток технологій завдяки ввезенню наукомістких товарів та технологій.

В свою чергу обов'язковою умовою прийняття рішення про ведення імпоротної діяльності є її ефективність, яка визначається шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами, яких зазнало підприємство для одержання такого результату. Все це викликає значний інтерес учених і практиків до процесу управління імпортними операціями підприємства.

Управління імпортними операціями підприємства є основою для досягнення високих фінансових результатів: правильне планування операцій, їх своєчасність. Організація та контроль за їх виконанням є основою для успіху підприємства на ринку. Реалізація імпортних операцій без необхідного обґрунтування може призвести до погіршення позицій компанії через значні витрати на їх реалізацію. Таким чином, вивчення методологічних підходів до управління імпортними операціями має значний науковий інтерес і саме тому було обране темою для цієї наукової роботи.

Питання розробки методики оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, зокрема оцінки ефективності здійснення імпорتنих операцій, завжди знаходилися у центрі уваги вчених-економістів, зокрема А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, А.П. Рум'янцева, О.І. Кириченко, О.В. Шкурूपій і зарубіжних, зокрема російських науковців — І.О. Муравйова, Л.Є. Стровського, В.В. Бокова, О.В. Буреніна, С.М. Попова, Ю.О. Огороднікова та багатьох інших.

Метою наукової роботи є розробка комплексу заходів щодо вдосконалення управління імпортними операціями на підприємстві ТОВ «Фора». Досягнення цієї мети сприяє виконанню наступних завдань:

- дослідження сутності та значення управління імпортними операціями;
- наведення класифікації імпорتنих операцій;
- систематизація методичних підходів до оцінки ефективності імпорتنих операцій;
- аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фора»;
- дослідження обсягів та структури імпорتنих операцій ТОВ «Фора»;
- оцінка поточної ефективності імпортної діяльності ТОВ «Фора»;
- обґрунтування необхідності та напрямів вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробка комплексу заходів по організації імпорتنих операцій;
- розрахунок прогнозних показників діяльності ТОВ «Фора» з урахуванням запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління імпортними операціями.

Предметом наукової роботи є механізм управління імпортними операціями.

Теоретичною та методологічною основою роботи є загальнонаукові методи та фундаментальні дисципліни, такі як зовнішньоекономічна діяльність підприємства, маркетинг, організація та економіка підприємства, зовнішня торгівля, міжнародний маркетинг.

Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є набір загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволяють вивчати явища та процеси в їх взаємозв'язку та вирішувати поставлені завдання.

Серед методів під час дослідження використовувалися: діалектичний метод пізнання; логічний та формально-логічний методи; метод порівняння, узагальнення, систематизації та синтезу (при дослідженні сутності збутової діяльності); групування, статистичні, математичні, графічного аналізу (при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінці ефективності імпорتنих операцій підприємства); системний і комплексний підходи, економіко-статистичні, методи прогнозування (для прогнозування результатів імпоротної діяльності підприємства).

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління імпорними операціями

1.1 Сутність та значення управління імпорними операціями у ЗЕД

Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність", імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами [1].

Імпортні операції як елемент діяльності підприємства потребують ефективного управління, яке можна визначити як свідоме, цілеспрямоване дію на імпортні операції в цілому або за окремими його елементами (планування, контроль або організація), що забезпечує оптимальне функціонування підприємства та його розвиток [2].

Управління імпорними операціями також розглядається як система дій, спрямованих на досягнення цілей імпортера шляхом реалізації певних функцій і методів управління [3].

Управління імпорними операціями можна визначити як процес впливу на операції імпорту, щоб змінити їхню ефективність або зберегти їх стабільність [4].

Управління імпорними операціями також можна визначити як процес планування, організації, стимуляції та контролю для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного здійснення імпортих операцій.

Існуюче різноманіття підходів до визначення сутності управління імпорними операціями виникає з того факту, що більшість вчених вважають його елементом загального управління підприємством. Таким чином, лише

деякі дослідники вивчають це окремою сферою діяльності компанії, звертаючи увагу на його різні аспекти.

У нашому дослідженні ми розглядаємо управління імпорними операціями як систему дій у сфері планування, організації, стимулювання та контролю імпорних операцій, що спрямовані на підвищення їх ефективності та фінансових результатів підприємства. Цей підхід ґрунтується на загальних функціях управління і враховує головну мету здійснення імпорної операції - зростання її ефективності.

Перш за все, вивчаючи управління імпорними операціями, потрібно звертати увагу на її функції: планування, організація, стимулювання та контроль.

Планування як функція управління імпорними операціями оцінює цілі компанії, а потім встановлює параметри для імпорту. Ця функція оцінює вже існуючу діяльність та цілі, а також роль імпорту в їх досягненні. Менеджери планують низку заходів, які призведуть до досягнення цих цілей.

Організаційна функція об'єднує ресурси для досягнення встановлених під час планування цілей. Ресурси включають матеріали, персонал та фінансову підтримку. Потрібно визначити, які заходи потрібні для доставки імпорних товарів з-за кордону, доручити ці види діяльності конкретному персоналу, ефективно делегуючи завдання. Для здійснення ефективного управління імпорними операціями також необхідно координувати виконання завдань, з метою забезпечити ефективний рух ресурсів відповідно до заданих цілей, а також для визначення пріоритетів, які ресурси необхідні в певний момент часу.

Стимулювання як функція робить співробітників, що беруть участь у здійсненні імпорних операцій, поінформованими у тому, що потрібно робити, а також коли. Ця функція починається з контролю над підлеглими і одночасного мотивування команди через чіткі канали комунікації.

Останньою функцією управління імпорними операціями є контроль. Цей функція бізнесу вимагає від менеджерів встановлення стандартів

ефективності, вимірювання реальної продуктивності та порівняння очікуваних та існуючих результатів імпорту.

Поряд з функціями, важливо підкреслити, що управління імпортними операціями базується на загальних принципах управління, розвинутих Анрі Файолем.

Поділ праці. Щоб зробити імпортні операції більш ефективними, працівники повинні бути фахівцями в різних областях і мати різні навички. Спеціалізація різних співробітників сприяє підвищенню ефективності робочої сили та підвищенню продуктивності праці. Якщо мова йде про імпортні операції, щоб підвищити ефективність, краще мати окремих менеджерів для імпорту різних товарних груп або організації імпорту з різних регіонів. Такий поділ також збільшує точність та швидкість операцій, пов'язаних з імпортом.

Невіддільність влади і відповідальності. Влада і відповідальність знаходяться у постійному зв'язку. В ринкових умовах відповідальність підвищується, тому що зростає вартість ресурсів виробництва, збільшується сума витрат, росте економічна невизначеність. Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, виконанню ним правил, норм і поставлених задач[6].

Дисципліна. Цей третій принцип стосується послуху. Часто це є частиною ядра цінності місії та бачення у формі доброго поведіння та шанобливої взаємодії.

Дисципліна важлива, оскільки це дозволяє всім учасникам операції координувати свої дії без будь-яких конфліктів. Це також важливо у відносинах з іноземними партнерами, що впливають на репутацію та імідж підприємства за кордоном.

Єдиного керівництва (діяльність повинна організовуватись одним керівником у відповідальності єдиного плану). Цей принцип означає, що окремий працівник, який бере участь в імпортних операціях повинен отримувати завдання від одного менеджера і що працівник є підпорядкованим цьому менеджеру. Якщо працівник отримує завдання та пов'язані з ними

обов'язки більше, ніж від одного менеджера - це може призвести до плутанини, яка в свою чергу може призвести до конфліктів серед співробітників. Використовуючи цей принцип, відповідальність за помилки може бути встановлена легше [5].

Єдиноначальність. Цей принцип управління полягає у фокусі та єдності. Загалом цей принцип означає, що всі працівники виконують ті самі дії, які спрямовані на досягнення одних і тих самих цілей. Всі заходи повинні виконуватися однією групою, яка формується командою. Ці заходи повинні бути описані в плані дій. Менеджер в кінцевому підсумку відповідальний за цей план дій, і він стежить за процесом [4].

Якщо ми використовуємо цей принцип в управлінні імпортними операціями, це означає, що всі іноземні закупівлі повинні здійснюватися відповідно до загальних цілей компанії і з урахуванням її поточної ситуації. Імпорт завжди слід розглядати як елемент діяльності підприємства, що впливає на загальний результат.

Підпорядкування індивідуального інтересу загальному. В організації завжди існують різні інтереси, котрі дуже часто можуть суперечити один одному. Для того, щоб організація функціонувала як добре злагоджений механізм, повинна бути узгодженість. Інтереси окремої людини не повинні бути важливішими за інтереси всієї організації. Це стосується всіх рівнів управління в компанії, включаючи керівників [5]. У процесі управління імпортними операціями, наприклад, цей принцип означає погодитися з тим, що диверсифікація постачальників є більш розумною, навіть якщо це рішення негативно впливає на власні інтереси менеджера.

Справедлива для всіх винагорода. Цей принцип управління стверджує, що винагорода повинна бути достатньою, щоб забезпечити мотивацію та продуктивність працівників. Цей принцип, на нашу думку, немає особливостей для управління імпортними операціями, однак необхідно зазначити, що кваліфікованим менеджерам з імпорту повинні запропонувати адекватну винагороду за їх роботу.

Централізація. Управління та повноваження для прийняття рішень повинні бути належним чином збалансовані в організації. Це залежить від об'єму і розмірів організації, включаючи її ієрархію. Централізація передбачає концентрацію органу прийняття рішень у вищому керівництві (виконавчому комітеті) та розподілі влади та відповідальності для прийняття рішень з нижчими рівнями (середні та нижчі ланки управління) [5]. Для імпортової операції цей принцип важливий завдяки різноманітності можливостей отримання товарів та послуг з-за кордону. Щоб гарантувати відповідність імпортованих операцій всім вимогам стратегії підприємства, важливо, щоб топ-менеджмент вирішив, що треба зробити, а керівники нижчого рівня приймають рішення щодо того, в який спосіб це зробити.

Ієрархія або “скалярний ланцюг”. Цей принцип стверджує, що повинна бути чітка підпорядкованість та ієрархічність системи. Має існувати нерозривний “ланцюг” команд, по якому передаються всі розпорядження й здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії в організації [5].

Справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації. Керівник має навчитися уявляти себе на місці підлеглого, бачити ситуацію його очима. Згідно з цим принципом, працівники в організації повинні мати належні ресурси, щоб вони могли правильно функціонувати в організації. Окрім соціальної відповідальності керівників, робоче середовище має бути безпечним, чистим та охайним [5]. Якщо говорити про імпортові операції, важливо надати менеджерам доступ до каналів зв'язку, оплачених компанією, конкретну інформацію про товари, які повинні бути доставлені з-за кордону, або навіть фінансові ресурси для представницьких витрат, коли це необхідно. Саме тоді є всі передумови для діалогу з партнерами і імпортована операція може бути успішною.

Порядок, в основі якого покладено принцип «кожному своє місце і кожен на своєму місці». Цей принцип також загальний і немає особливостей відносно імпорту. Це означає, що працівники повинні знаходитись в правильному місці в

організації, щоб правильно функціонувати. Менеджери повинні контролювати та координувати цей процес, і вони повинні бути чесними та неупередженими.

Стабільність складу персоналу. Цей принцип управління являє собою розміщення та управління персоналом, і це має бути в рівній мірі з гарантіями, що надаються від організації. Менеджмент прагне мінімізувати кількість кадрів, а також мати потрібний персонал у потрібному місці. Основним в цьому принципі є орієнтація працівників на лояльність до організації і надовгострокову роботу в ній [5]. Що стосується імпорتنих операцій, цей принцип важливий, тому що часта зміна менеджерів може негативно вплинути на імідж компанії. Міжнародний бізнес - це враження та зв'язок, а зміни контактних осіб можуть створювати враження, що в компанії існують проблеми.

Ініціативність. Згідно з цим принципом працівникам слід дозволити висловлювати нові ідеї. Це заохочує інтерес та залучення та створює додаткову цінність для компанії. Ініціативи працівників є джерелом сили для організації відповідно. Це закликає працівників бути залученими та зацікавленими [5]. Цей принцип справедливий і для управління імпортними операціями, оскільки пошук нових партнерів або найкращих способів доставки товарів - це відповідальність керівників низького рівня, і лише тоді, коли їхні ініціативи не обмежені або навіть не стимулюються, результати можуть бути значними.

Корпоративний дух. Принцип управління "корпоративний дух" стоїть на шляху до залучення та єдності працівників. Менеджери несуть відповідальність за розвиток морального стану на робочому місці; індивідуально і в спілкуванні. Корпоративний дух сприяє розвитку культури і створює атмосферу взаємного довіри та розуміння [5]. Для управління імпортними операціями важливо мати можливість попросити колег за допомогою чи порадами, поділитися досвідом та вміти замінювати інше у випадку надзвичайних ситуацій.

Таким чином, всі принципи управління організацією в цілому також підходять для управління імпортними операціями, що означає, що участь

компанії в іноземних закупівлях мають базуватися на існуючих теоретичних підходах.

Для розуміння сутності управління імпортними операціями також є важливим зрозуміти його завдання для підприємства. На наш погляд, головними цілями імпорту для компанії є:

- доступ до дешевших чи якісніших товарів, сировини та інших матеріалів і комплектуючих;
- наповнення ринку дефіцитними товарами або товарами, які взагалі не виробляються на території певної країни;
- зростання конкуренції та стимулювання виробництва на національній території;
- налагодження сталих виробничих зв'язків та кооперації між контрагентами з різних країн;
- розвиток технологій завдяки ввезенню наукомістких товарів та технологій.

На нашу думку, всі ці цілі пов'язані з розвитком організації. Імпорт потрібен, коли підприємство не може знайти джерело розвитку всередині країни: замовлення продукції або матеріалів за кордоном у цьому випадку створює додаткові конкурентні переваги, необхідні для подальшого розвитку.

Таким чином, в якості висновку ми можемо визначити управління імпортними операціями як цілеспрямовану діяльність у сфері планування, організації, стимулювання та контролю іноземних закупівель, засноване на основних принципах управління та спрямоване на прогрес та подальший розвиток підприємства (рис. 1.1).

Таким чином, операція імпорту - це комерційна діяльність, пов'язана з покупкою та доставкою в Україну іноземних товарно-матеріальних цінностей для їх наступного продажу на внутрішньому ринку або використання у виробничій та господарській діяльності. Імпортна діяльність відіграє ключову роль у розвитку вітчизняних підприємств. Через участь у міжнародній торгівлі, підприємство, що здійснює імпорتنу діяльність, має можливість отримати

доступ до дешевшої та якіснішої сировини та компонентів, необхідних для виробництва готової продукції.

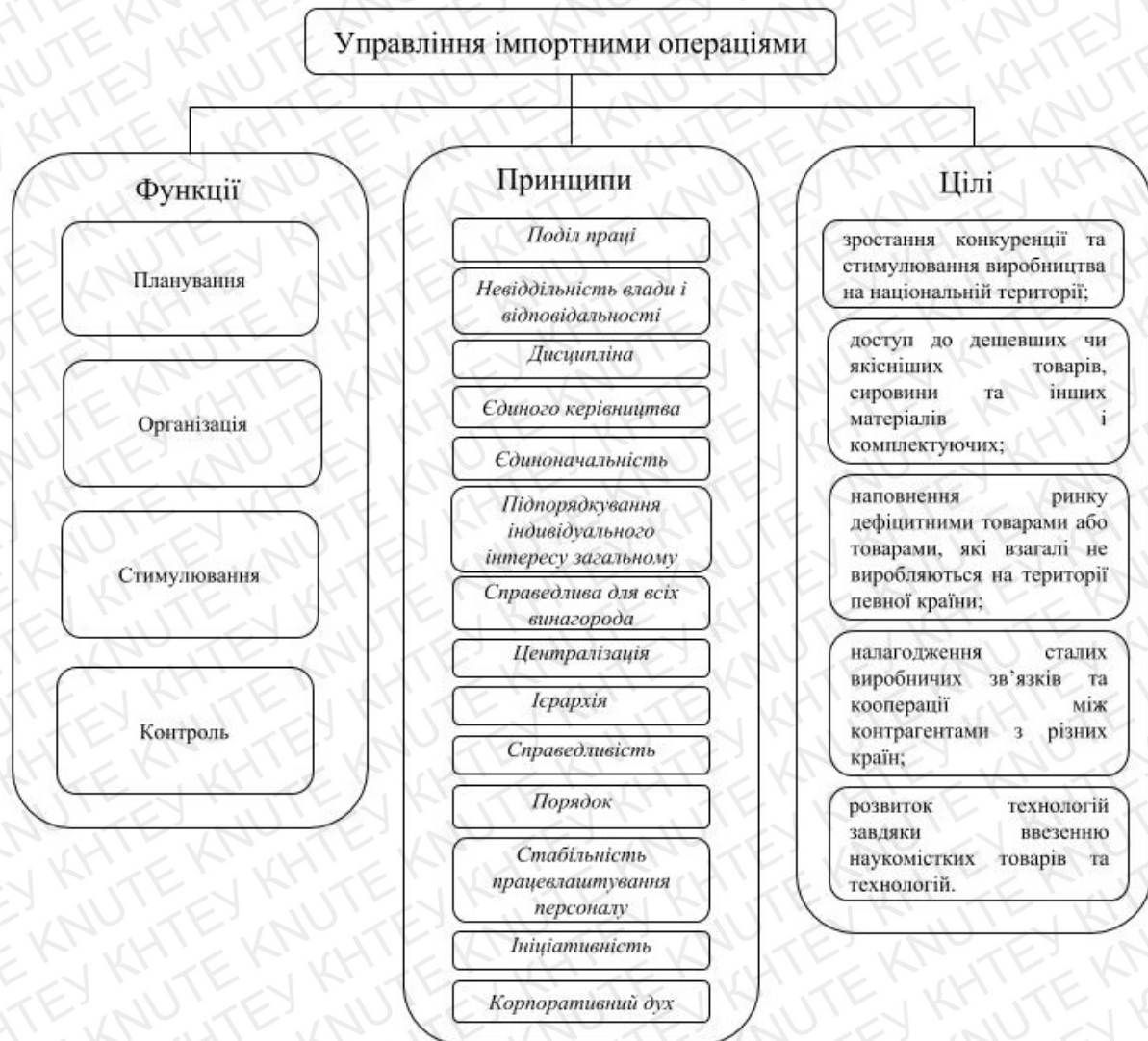


Рисунок 1.1. Елементи управління імпортними операціями

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 5]

Імпортна діяльність також сприяє інноваційному оновленню виробничих фондів вітчизняних підприємств, і, відповідно, дозволяє знизити виробничі витрати та поліпшити якість продукції.

Імпортні операції є чинником, який суттєво впливає на ефективність іноземної економічної діяльності загалом. Наприклад, якщо виробниче підприємство продає свою продукцію на закордонні ринки, то можливість отримання з-за кордону високоякісного обладнання та сировини з

мінімальними витратами значною мірою впливають на ефективність здійснення експортних операцій. Якщо експортне підприємство розвиває асортимент продукції шляхом поєднання товарів, що поставляються з різних країн, ефективність імпорту також є фактором ефективності експортних операцій. Таким чином, імпорт істотно впливає не тільки на результати господарської діяльності на внутрішньому ринку, але також є фактором, який визначає здатність підприємства домогтися успіху за кордоном.

Таким чином, імпортна операція являє собою комплекс дій підприємства для закупівлі та постачання продуктів з-за кордону для використання в поточній діяльності або для перепродажу кінцевому споживачеві.

Управління імпортними операціями відіграє важливу роль у досягненні високого рівня результативності діяльності компанії. Цей процес передбачає планування закупівель, у тому числі річний план закупівель узгоджується з генеральними планами підприємства, організацією всієї діяльності, пов'язаної зі встановленням ділових відносин з контрагентами та доставкою продукції з-за кордону, контролем за ходом виконання робіт та впровадження корекційних заходів для підвищення ефективності операцій у майбутньому.

Ефективне управління імпортними операціями гарантує компанії доступ до готових виробів, сировини та інших компонентів, необхідних для перепродажу або внутрішнього використання, споживання; товарів або послуг, дефіцитних або недоступних всередині країни походження компанії; сучасних технологій, недоступних в країні походження. Імпорт також дозволяє отримати сировину, матеріали з інших країн для виготовлення товарів на експорт, якщо в них є потреба в країні призначення.

У процесі управління імпортними операціями важливу роль грає не лише реалізація всіх функцій, але також дотримання ключових принципів управління: розподіл праці; невіддільність влади і відповідальності; дисципліна; єдиного керівництва; єдиноначальність; підпорядкування особистих інтересів загальним; справедлива для всіх винагорода; централізація; ієрархія; порядок, в основі якого покладено принцип «кожному своє місце і

кожен на своєму місці»; справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації; стабільність персоналу; ініціатива, що потребує від керівника стимулювання і приборкання власної гордості; корпоративний дух (єдність всіх працюючих в досягненні мети).

Саме розробка процесу управління імпортом у відповідності до логічності цього процесу в цілому дозволяє підприємствам досягти максимальних результатів і повністю адаптуватися до ринкових умов.

1.2. Класифікація імпорتنих операцій

У сучасній економічній літературі описано основні різновиди зовнішньоекономічної діяльності, а також наведено конструктивну на комплексну характеристику основних товарів та послуг ЗЕД з логічним поділом кожного різновиду на складові. У класифікаторі УКТЗЕД наведено типологію товарів зовнішньоекономічної діяльності з поділом на відповідні класи [6]. Проте у наукових працях мало уваги приділяється комплексній типології різновидів імпоротної діяльності підприємства. У деяких джерелах зустрічається доволі узагальнена класифікація, що не містить достатньої кількості класифікаційних ознак. Так, наприклад, у своїй праці О. В. Шкурупій розподіляє імпортні операції на прямі операції і непрямі операції [7]. Н. М. Тюріна групує експортно-імпортні операції за методом їх виконання на ті, до яких застосовується прямий метод, та операції, що передбачають їх виконання непрямим методом [8]. Проаналізувавши літературні джерела [7, 8], стає очевидною необхідність наведення ґрунтовної та комплексної типології різновидів імпоротної діяльності, котра дозволить класифікувати імпорт підприємства за багатьма типологічними ознаками.

Наступним етапом роботи є визначення основних факторів впливу на імпорتنу діяльність підприємства з виокремленням узагальнювальних класифікаційних ознак, що допоможуть у систематизації цих факторів. Типології факторів впливу на зовнішньоекономічну (зокрема й на імпорتنу)

діяльність підприємства присвячено праці багатьох науковців. Так, наприклад, Е. О. Ковтун та В. М. Швець [9] поділяють фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Г. М. Дроздова [10] також наводить у своїх наукових доробках зовнішні та внутрішні фактори впливу на ЗЕД підприємства, що відрізняються від зазначених вище за змістовим наповненням. А. О. Фатенок-Ткачук теж поділяє чинники, що впливають на зовнішньоекономічну та на імпорتنу діяльність підприємства, на внутрішні та зовнішні, розподіляючи, своєю чергою, зовнішні на фактори мікросередовища та макросередовища [11].

Проаналізувавши джерела [9-11], зауважимо, що більшість авторів поділяє чинники впливу на зовнішньоекономічну діяльність, зокрема і на імпорتنу, на внутрішні та зовнішні. На нашу думку, така характеристика факторів впливу на імпорт не є комплексною, адже чинники виокремлюють лише за однією класифікаційною ознакою: ступенем охоплення середовища впливу. Отже, не вирішеною раніше проблемою є відсутність чіткої та комплексної типології факторів впливу на імпорتنу діяльність.

На основі аналізу наукових літературних джерел [11–13] наведено комплексну типологію факторів впливу на імпорتنу діяльність підприємств та запропоновано такі класифікаційні ознаки для типології факторів впливу на імпорт з виокремленням різновидів за кожною класифікаційною ознакою:

1. За ступенем заохочення до імпоротної діяльності: фактори, що спонукають підприємство до імпорту, та фактори, що гальмують процес започаткування та/або розширення імпоротної діяльності підприємством. До стимулюючих можна віднести: зростання попиту на імпортовану продукцію за внутрішньому ринку; висока рентабельність продукції на національному ринку; відсутність необхідних комплектуючих чи сировини або кінцевої продукції на внутрішньому ринку; неможливість вирощування чи виготовлення даної продукції через географічні, кліматичні та інші особливості ринку країни-імпортера тощо. До факторів, які ускладнюють започаткування підприємством ведення імпорту, можна зарахувати: нестабільність законодавчої бази щодо

зовнішньоекономічних операцій; відсутність необхідної інформації щодо попиту на конкретну продукцію тощо.

2. За охопленням середовищем впливу: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища зараховують: економічну ситуацію в країнах імпортера та контрагентів; політичні обставини; експортерів-продавців продукції; споживачів тощо. До факторів внутрішнього середовища прийнято відносити: основні цілі та завдання імпоротної діяльності підприємства; інформаційну базу щодо імпорту; ресурсне забезпечення ведення імпоротної діяльності тощо.

3. За ступенем контрольованості: контрольовані, неконтрольовані та частково контрольовані. До контрольованих зазвичай зараховують: цілі імпоротно-орієнтованого підприємства; організаційну структуру фірми щодо ведення імпоротної діяльності; передові завдання організації; технологію ведення бізнесу тощо. До неконтрольованих зараховують: споживачів імпоротної продукції; постачальників (контрагентів із-за кордону) сировини (готових виробів); нормативно-правову базу країн-контрагентів тощо. Вагоме значення при такому поділі становить тип ринку, на якому підприємство веде свою діяльність. Якщо ринок має олігополістичне спрямування, то окремі неконтрольовані фактори можуть стати частково контрольованими або ж навіть контрольованими.

4. За часовим лагом дії: фактори, що здійснюють свій вплив на періодичній (тимчасовій) основі та фактори постійної дії.

5. За сферою впливу: фінансово-економічні, маркетингові, управлінські, пов'язані з виробничим процесом, логістичні, соціальні тощо.

6. За ефектом, що спричинює вплив фактора: конструктивні, деструктивні та нейтральні. До конструктивних можна зарахувати фактори, що полегшують ведення імпоротної діяльності підприємством (сприяють її функціонуванню), наприклад, зниження імпортного (ввізного) мита; спрощення процедури проходження митного оформлення; зменшення функціонального навантаження на працівників шляхом відкриття на підприємстві відділу ЗЕД, що

відповідатиме за імпорт товарів тощо. До деструктивних можна віднести чинники, котрі ускладнюють процедури здійснення імпорту: подорожчання виробів на зовнішньому ринку; нестабільність ціни на імпортовані товари; зниження попиту на внутрішньому ринку; зниження фінансової спроможності реальних та потенційних покупців товару тощо. Нейтральні фактори жодним чином не впливають на ведення імпоротної діяльності підприємством у короткостроковому періоді, проте у довгостроковому можуть змінити свій вплив та стати конструктивними або ж деструктивними.

7. За рівнем важливості фактори варто поділити на основні та другорядні. До основних зараховують чинники, що значно впливають на імпорتنу діяльність підприємства та зазвичай мають тривалу дію. До другорядних логічно було б віднести фактори, вплив яких не є значним та якими можна знехтувати у деяких випадках.

8. За механізмом дії фактори доцільно розділяти на прямого впливу та опосередкованої дії. До факторів прямого впливу зазвичай відносять такі фактори: трудові ресурси підприємства, задіяні у механізмі ведення імпоротної діяльності; план діяльності фірми тощо. До факторів непрямого (опосередкованого) впливу зараховують: конкурентів підприємства щодо імпортованої продукції; покупців продукції чи послуг ринкової структури; економічну ситуацію в країні тощо.

9. За рівнем комплексності об'єкта впливу: фактори одиничного впливу на імпорتنу діяльність та фактори комплексного впливу. До факторів одиничного впливу належать: фактори, що впливають на перевезення імпоротно-орієнтованої продукції підприємства; розрахунки між іноземними партнерами; реалізацію продукції, що підлягає імпортуванню тощо. До факторів комплексного впливу можна віднести фактори, що впливають на: кадрове забезпечення підприємства; організаційну структуру ведення імпоротної діяльності суб'єкта господарювання; ресурси підприємства тощо.

Комплексну типологію факторів впливу на імпорتنу діяльність підприємства схематично зображено на рисунку (рис.1.2).



Рисунок 1.2. Типологія факторів впливу на імпорتنу діяльність підприємства

Джерело: [12].

Дана типологія факторів є найбільш повною та узагальнює у собі наявні в цей час наукові дослідження з питання типології факторів впливу на імпорتنу діяльність підприємства.

На основі отриманої типології факторів впливу на імпорتنу діяльність можливо в свою чергу виокремити та систематизувати основні різновиди

імпоротної діяльності.

Виконані наукові дослідження дають нам змогу виокремити ключові класифікаційні ознаки та систематизувати основні різновиди імпоротної діяльності наступним чином:

1. За кількістю посередників, що беруть участь у процесі поставки товарів (послуг, капіталу) до кінцевого споживача, імпорту діяльність можна класифікувати на пряму та непряму.

Прямий імпорт відбувається шляхом передавання товарів, робіт чи послуг у безпосереднє використання споживачу, на відміну від нього, непрямий передбачає наявність одного або більше посередників, що беруть участь у процесі реалізації продукції.

2. За цільовим призначенням: одноцільова та багатоцільова.

Одноцільова імпортна діяльність допомагає в досягненні однієї конкретно поставленої цілі, наприклад, реалізації товарів, що не виготовляються на території країни імпортера.

Багатоцільовий імпорт має на меті забезпечити виконання кількох цілей: підвищення рентабельності та збільшення обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та залучення нових покупців, розширення номенклатурної бази товарів тощо.

3. За об'єктом імпортованого продукту: імпорт товарів, послуг, робіт, капіталу, трудових ресурсів, інтелекту, інвестицій тощо.

Інформацію щодо тих товарів, імпорт яких дозволено на територію України, наведено у класифікаторі УКТЗЕД з подальшим їх поділом на відповідні класи[6].

4. За витратністю поставки: безвитратна (умова поставки, що передбачає витрати на поставку лише продавця (витрати на поставки входять до первинної ціни продукції, а також відповідальність за збереження цілісності товару під час поставки перекладається повністю на партнера-продавця із-за кордону), частково витратна (умови, що передбачають витрати продавця і споживача продукції), повністю витратна імпортна діяльність (витрати на поставку та

відповідальність за продукцію переносяться на імпортера).

5. За прибутковістю (пріоритетністю) імпоротної діяльності: основна (найбільша частина прибутків), другорядна (незначні прибутки порівняно з іншими продуктами, що імпортує підприємство).

Цю класифікацію застосовують до підприємств, що імпортують понад одне найменування продукції.

6. За регулярністю: нерегулярний (імпортні операції на підприємстві проводяться через нерегулярні проміжки часу) та регулярний (характеризується відносно стабільними часовими лагами між імпортними операціями).

7. За масштабністю: імпорт невеликих партій товару (партії товару, що за своєю сукупною вартістю та кількістю не підлягають сплаті мита (імпорт взірців товару тощо) та великих партій товару.

8. За асортиментом: одного найменування продукції та широкої низки найменувань.

Дана класифікаційна ознака є узагальнюючою та в свою чергу можливий подальший розподіл на асортиментні групи та підгрупи.

9. За характером попиту на товари: сезонного попиту, домашнього використання тощо.

10. За кінцевою метою імпорту: кінцевого використання в країні імпортера; імпорт з метою продажу в інші країни; імпорт з метою реімпорту. Реімпорт передбачає подальше повернення раніше ввезених товарів у країну, яка була експортером продукції.

11. За передовою характеристикою: імпорт, орієнтований на якісні характеристики товару; імпорт, орієнтований на кількості продажів тощо.

12. За кількістю імпортних операцій: одноразовий (складається з однієї імпоротної операції, тобто імпорт є одноразовим) та багаторазовий (постійний імпорт: підприємство здійснює багато імпортних операцій).

Комплексну типологію різновидів імпоротної діяльності схематично зображено на рисунку (рис.1.3).

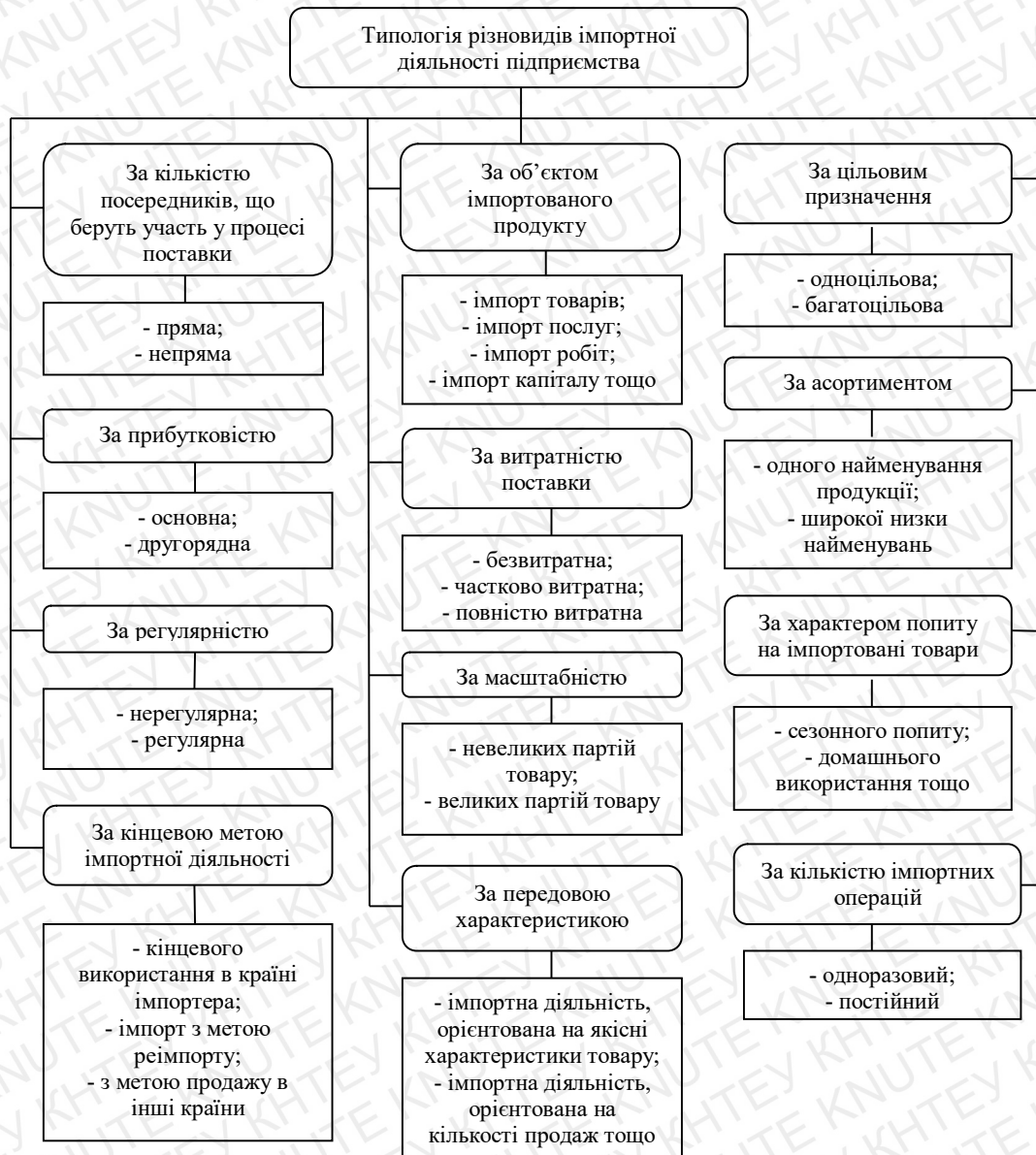


Рисунок 1.3. Типологія різновидів імпортової діяльності підприємства

Джерело: [12].

Наведені класифікації можна вважати відносно вичерпними, адже ключовою характерною ознакою сучасного етапу розвитку ринкового середовища є стрімкий та неупинний прогрес зовнішньоекономічної діяльності, поява нових форм та видів співпраці між країнами, зокрема це стосується й імпортової діяльності підприємств.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності імпорتنих операцій

У зв'язку з великою увагою, яка приділяється сьогодні зовнішньоекономічній, зокрема імпортній діяльності підприємств, виникає потреба в аналізі особливостей процесу зовнішньоторгових операцій і факторів, що впливають на їх кінцевий результат.

Отже, важливою умовою успішного функціонування підприємств в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності є створення досконалої системи оцінки результатів зовнішньоторговельних операцій, зокрема імпорتنих операцій, рівень яких характеризується ефективністю їх здійснення.

Головною умовою проведення імпоротної діяльності є її ефективність. Підприємства нерідко зазнають значних збитків внаслідок недостатнього обґрунтування ефективності імпорту, відсутності в ньому оцінок вибору валюти ціни, валюти платежу та інших валютно-фінансових умов угоди.

Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів на отримання цього ефекту.

Під результатами розуміють грошову, вартісну оцінку отриманого прибутку для підприємства: грошові надходження за отриману продукцію, виконані роботи та послуги, вартість отриманого товару, робіт, послуг та ін.

Під витратами розуміють грошову, вартісну оцінку виробничих ресурсів, які були залучені до господарського обігу: вартість сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування в різні державні фонди та інші витрати, без яких торгова угода не може бути здійснена. Економічні результати та витрати ресурсів мають кількісний вимір. Саме тому й економічна ефективність може вимірюватися кількісно, тобто мати певний критерій ефективності [13].

При визначенні ефективності імпорту підприємства варто застосовувати системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Проте вичленити в чистому вигляді

ефективність зовнішньоекономічної діяльності із загального функціонування підприємства доволі складно, оскільки ці плани органічно пов'язані з планами закупівлі продукції на внутрішньому ринку. Тому для оцінки ефективності імпорту на підприємстві аналізується його загальний фінансово-економічний стан, відносний обсяг зовнішньоекономічних операцій та оцінка ефекту підвищення (зниження) їх структурної долі в діяльності підприємства.

Усю систему показників, що засвідчують стан імпортової діяльності підприємства, можна розділити на 4 групи показників, котрі, в свою чергу, поділяються на субпоказники [8]:

1. Абсолютні показники: обсяг імпорту, обсяг накладних витрат на імпорт, середній залишок коштів, кількість отриманих рекламаций, сума рекламаций, кількість задоволених рекламаций, перевага покупцями ТМ фірми;
2. Відносні показники: індекс динаміки, індекс вартості, індекс фізичного обсягу, індекс ціни, індекс кількості (наприклад, динаміка частки світового, європейського ринків, частка зниження витрат, яку одержано внаслідок використання нових технологій тощо), коефіцієнти виконання зобов'язань з імпорту за вартістю, фактичним обсягом, ціною, середня тривалість обороту імпортової операції, коефіцієнт віддачі коштів від імпортних операцій.
3. Показники структури: товарна структура імпорту, географічна структура, структура накладних витрат.
4. Показники ефективності (ефекту): валютна ефективність імпорту, ефективність імпорту, рентабельність імпорту, економічний ефект імпорту, інтегральний економічний ефект, ефективність реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку, ефективність придбання та використання імпортного обладнання, ефективність придбання ліцензій.

Розрахунок показників ефективності здійснюється за такими принципами [14]:

1. Найповніший облік усіх складових витрат і результатів. неповний облік витрат та отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;

2. Необхідність порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття певного рішення. Неправильний вибір бази порівняння може призвести до спотворення оцінок;
3. Приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;
4. Приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;
5. Наявність достовірної інформації, чіткої системи збору та аналізу даних.

Конкретний розрахунок показників ефективності залежатиме значною мірою від виду імпоротної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди у межах зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної на підприємстві [15].

При розрахунку ефективності імпортних операцій компанії необхідно враховувати всі витрати підприємства, пов'язані з їх організацією.

У той же час, визначаючи структуру витрат на імпорт, необхідно взяти до уваги мету здійснення імпоротної операції: залежно від кінцевої мети імпорту товарів на підприємстві (для проміжного споживання або для перепродажу), склад витрат на імпорт буде різнитися. У випадку, коли товари закуповуються для подальшого перепродажу, загальні витрати на імпорт включають: вартість рахунку рахунку-фактури), вартість доставки, що не покривається договірною ціною, витрати, пов'язані з імпортом після доставки. У тому випадку, коли імпортовані товари використовуються для проміжного споживання продукції, витрати на експлуатацію імпортованих товарів також додаються до загальних витрати.

Щоб визначити ефективні напрями діяльності підприємства у сфері імпорту, потрібен ретельний аналіз стану цієї діяльності. Проведення аналізу імпортних операцій включає:

1. Визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортних/імпортних товарів;
2. Визначення виконання зобов'язань за термінами їхніх поставок та якістю;
3. Встановлення факторів і величин їхнього впливу на економічні показники;

4. З'ясування причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями [14].

Процес проведення аналізу складається з чотирьох основних етапів:

1. аналіз виконання зобов'язань за товарами та товарними групами;
2. виконання зобов'язань за країнами імпорту;
3. виконання зобов'язань за країнами ближнього зарубіжжя;
4. узагальнення результатів аналізу.

На початку з'ясовується кількість та загальна сума укладених угод, кількість і загальна сума виконаних угод, кількість, види та сума прострочених контрактів, причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

Для аналізу імпортової діяльності підприємства використовують систему аналітичних показників [16].

Доцільно до показників ефективності при оцінці ефективності імпорту додати розрахунок коефіцієнту виконання зобов'язань за вартістю та частку сум контрактів, прострочених у звітному періоді, оскільки їх можна вважати такими, що непрямо характеризують ефективність імпорту підприємства. Система показників узагальнена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Показники оцінки ефективності імпорту підприємства

Назва показника	Формула для розрахунку	Необхідні дані
частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді	$I_{\text{п.к.}} = \frac{K_{\text{п.к.}}}{K_{\text{к}}} \cdot 100\%$	$K_{\text{п.к.}}$ – сума контрактів, прострочених протягом року; $K_{\text{к}}$ – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.
коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	$K_{\text{варт.}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\text{ф}} \cdot P_{i\text{п}}}{\sum_{i=1}^n Q_{i\text{п}} \cdot P_{i\text{п}}}$	$P_{i\text{ф}}$ і $Q_{i\text{ф}}$ – фактичні ціни та кількість товару і; $P_{i\text{п}}$ і $Q_{i\text{п}}$ – планові ціни та кількість товару і; n – кількість товарів.

Продовження табл.1.1

валютна ефективність імпорту. Якщо значення показника перевищує значення курсу національної валюти – операція є ефективною.	$E_{\text{имп.}}^{\text{вал.}} = \frac{C_{\text{имп.}}}{B_{\text{имп.}}^{\text{вал.}}}$	$C_{\text{имп.}}$ – вартість одиниці імпортного товару; $B_{\text{имп.}}^{\text{вал.}}$ – валютна ціна одиниці товару.
--	---	---

Джерело: складено автором на основі [13]

Для оцінки ефективності імпортної операції необхідно порівняти дані показників (коефіцієнтів) з певною базою, оскільки самі по собі показники не мають значення і не є свідченням реальної ефективності.

Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валют, то операція вважається ефективною. При цьому базою порівняння для валютної ефективності імпорту слід використовувати звичайний обмінний курс (пряме котирування).

Показники, які характеризують ступінь ефективності імпортної операції для підприємства, доцільно розраховувати перед укладанням певної угоди, при планування діяльності, а також з метою оцінювання ефективності імпортних операцій за попередній період [17].

Найпростіший спосіб оцінити ефективність імпортних операцій включає в себе розрахунок базису їх ефективності та ефекту. Розрахунок цих двох основних показників дозволяє визначити, чи є ця операція ефективною, але не дає можливості для визначення резервів для зростання її ефективності. Операція є ефективною, коли коефіцієнт базової ефективності вище 1.

Значення коефіцієнта більше 1 за показником базової ефективності є обов'язковою, але недостатньою умовою здійснення імпортних операцій. Для того, щоб дотриматися принципу порівнянності при аналізі зовнішньоекономічної діяльності, доцільно розрахувати альтернативні показники ефективності, які дозволяють порівнювати ефективність певної операції з альтернативним варіантом (подібна операція для іншого контрагента,

або, найчастіше, операція на внутрішньому ринку, аналогічна угода між конкурентами тощо).

Для загальної характеристики експортної та імпоротної діяльності підприємства використовують наступні показники (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Ефективність імпорту підприємства

Назва показника	Формула для розрахунку	Необхідні дані
Економічний ефект імпорту	$E_i = C_{im} - B_i$ $B_i = B_m + M + A + \text{ПДВ} + M + D$ $B = BV \cdot K$	C_{im} – ціна реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку; B_i – витрати на придбання імпортованої продукції; B_m – митна вартість товару, перерахована у гривні за офіційним курсом(K) на дату подання митної декларації, яка включає валютні витрати (BV) до місця ввезення товару на митну територію України; M – імпортне мито; A – сума акцизу; D – додаткові витрати
Економічна ефективність імпорту Якщо показник наближається до 1, то імпорт товару є ефективним. Використання даного показника дає змогу підприємству не лише придбати устаткування виходячи з найнижчої ціни, а й майбутніх експлуатаційних витрат	1. Імпорт товарів здійснюється для виробничого споживання імпортером з метою зниження витрат виробництва як альтернатива його закупівлі на внутрішньому ринку $ЦС = C_{im} - E_a$ $C_{im} = C_k + E_a$ $E_a = E_c + E_e + E_p + E_z + ЗП$ 2. Імпорт товарів здійснюється для його реалізації на внутрішньому ринку з метою отримання прибутку (імпорт товарів народного споживання) $E_i = C_{pi} - B_i$	C_{im} – купівельна ціна імпортованого товару; E_a – експлуатаційні витрати на використання товару, устаткування; E_c – вартість сировини, матеріалів, що споживаються на одиницю виготовленої на даному устаткування продукції; E_e – вартість палива та енергії на одиницю виготовленої на даному устаткування продукції; E_p – вартість ремонту; E_z – вартість запчастин для устаткування; ЗП – заробітна плата робітників, які обслуговують устаткування.

Джерело: складено автором на основі [13]

Важливим кроком у оцінці ефективності імпорту є також розрахунок рівня концентрації імпорту. Цей показник дозволяє оцінити ризики підприємства через значний рівень залежності від певного джерела товарів і прийняти рішення про необхідність диверсифікації постачальника сировини, товарів або обладнання.

На практиці розраховуються три показники концентрації імпорту (CR1, CR2 та CR3), які відображають частки імпортних операцій, що відносяться до трьох, чотирьох та п'яти основних партнерів підприємства відповідно. Якщо частка трьох партнерів перевищує 50% від загальної суми обсягу імпорту, частка чотирьох партнерів перевищує 60%, а п'яти партнерів відповідно перевищує 70%, імпортна діяльність вважається ризикованою. У випадку надмірної концентрації імпорту, керівництво підприємства повинно диверсифікувати джерела поставки продукції.

На нашу думку, застосування цього підходу до оцінки ефективності імпорту найбільш підходить для великих підприємств, які безпосередньо імпортують широкий асортимент продукції. Використання запропонованої автором системи показників дозволяє оцінити рівень ризикованості імпортних операцій підприємства та здійснити коригування стратегії компанії відповідно до цілей його діяльності.

Наведені показники ефективності слід порівнювати з аналогічними показниками за минулий період, що дасть змогу встановити, як змінилась ефективність реалізації товарів у звітному періоді в порівнянні з минулим. Тобто, будь які показники варто розглядати у динаміці, враховуючи значення не тільки абсолютних величин, а й враховуючи темпи росту або приросту.

На наш погляд, при аналізі механізму впливу імпортних операцій на прибутковість підприємства, здійснення кількісної та якісної оцінки є надзвичайно важливою. Оцінка впливу імпорту на прибутковість підприємства дозволяє розробити стратегію вдосконалення процесів здійснення імпортової діяльності та забезпечити економічну обґрунтованість управлінських рішень у сфері зовнішніх закупівель.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність", імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Управління імпортними операціями також можна визначити як процес планування, організації, стимуляції та контролю для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного здійснення імпортних операцій.

Процес здійснення імпортової діяльності є надзвичайно складним на будь-якому підприємстві. Для визначення ефективності подальшого здійснення такого роду діяльності, порівнянні досягнутих результатів із попередніми періодами доцільно здійснювати оцінку ефективності імпорту. Адже саме ефективність імпортової діяльності є головною умовою її здійснення. Підприємства нерідко зазнають значних збитків внаслідок недостатнього обґрунтування ефективності імпорту, відсутності в ньому оцінок вибору валюти ціни, валюти платежу та інших валютно-фінансових умов угоди.

Для визначення ефективності подальшого здійснення імпортних операцій існують ряд показників, які відображають ефективність здійснення того чи іншого виду імпортних операцій на підприємстві.

Найбільш поширеним способом визначення доцільності здійснення подальшої імпортової діяльності є розрахунок економічної ефективності, що проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів на отримання цього ефекту.

Для оцінки ефективності імпортової операції необхідно порівняти дані показників (коефіцієнтів) з певною базою, оскільки самі по собі показники не мають значення і не є свідченням реальної ефективності. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валют, то операція вважається ефективною. При цьому базою порівняння для валютної ефективності імпорту слід використовувати звичайний обмінний курс (пряме котирування).

Показники, які характеризують ступінь ефективності імпортової операції для підприємства, доцільно розраховувати перед укладанням певної угоди, при планування діяльності, а також з метою оцінювання ефективності імпортних операцій за попередній період.

Будь-які показники варто розглядати у динаміці, враховуючи значення не тільки абсолютних величин, а й враховуючи темпи зростання або приросту. Тобто, показники ефективності слід порівнювати з аналогічними показниками за минулий період, що дасть змогу встановити, як змінилась ефективність, наприклад, реалізації товарів у звітному періоді в порівнянні з минулим.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ФОРА»

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фора» створене у грудні 2002 року, належить торговельній корпорації Fozzy Group, є юридичною особою приватного права відповідно до законодавства України. Підприємство створене відповідно до рішення зборів учасників Товариства з обмеженою відповідальністю «Фора» від 18 листопада 2002 року (протоколу № 1 від 18 листопада 2002 року), зареєстровано Києво-Святошинською районною державною адміністрацією Київської області 03.04.2009 року, номер запису про державну реєстрацію 1339 105 0008 001567 в реєстрі суб'єктів підприємницької діяльності. Повне найменування компанії українською мовою - товариство з обмеженою відповідальністю «Фора». Місцезнаходження – Україна, 08132, Київська обл., Києво-Святошинський район, місто Вишневе, вулиця Промислова, 5. Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 32294897.

Власниками є:

- Приватне акціонерне товариство «Фора Рітейл»;
- Публічне акціонерне товариство "Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Бенефіт»;
- Бенефіціарний власник Костельман Володимир Михайлович [18].

Управління та контроль за діяльністю Товариства здійснюють: Загальні збори Товариства (Загальні збори), Наглядова рада Товариства (Наглядова рада), Директор Товариства (Директор), Ревізійна комісія Товариства (Ревізійна комісія). Повноваження органів управління Товариства визначені Законом України «Про акціонерні товариства», статутом Товариства, положеннями про Загальні збори, про Наглядову раду, про Директора, про Ревізійну комісію Товариства.

Основними видами діяльності товариства є:

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля [18].

Аналіз фінансових результатів компанії свідчить про те, що за останні роки ТОВ "Фора" продемонструвало динамічне падіння. Так само, як і більшість вітчизняних компаній, підприємство постраждало від наслідків фінансової кризи 2014 - 2015 років: за цей період чистий фінансовий результат мав від'ємне значення та підприємство стабільно отримувало збитки. У 2017 році сума збитків незначно зменшилася, що свідчить про позитивні тенденції у діяльності підприємства.

В цей час пункт інші операційні доходи показав стрімке зростання протягом досліджуваного періоду: за останні роки вони зросли з 27592 тис грн до 84441 тис грн. Інші доходи мали суттєвий вплив на фінансові результати компанії: найвищого рівня цей показник досяг у 2014 році, після чого почалося його стрімке падіння.

Загалом, у період 2013-2015 року підприємство показувало прибутковість операційної діяльності і найвищим був цей показник у 2014 році – 81986 тис грн. У 2016-2017 роках підприємство стало збитковим і за даний період величина збитку зросла з 34128 грн до 52592 грн.

З огляду на динаміку собівартості реалізованої продукції, ми повинні підкреслити, що простежувалася аналогічна тенденція як в динаміці чистого доходу від реалізації продукції: в цілому, за останні 5 років, собівартість продажів збільшився з 2806649 тис. грн до 6850301 тис. грн. (табл. 2.1).

Негативний вплив на фінансові результати підприємства збільшився і знайшов свій прояв в інших операційних витратах, які в 2017 році склали 2997 тис. грн. Найвищим було значення показника у 2016 році – 17663 тис грн.

Щодо інших витрат – найвищим цей показник був у кризові роки – 2014 та 2015. У 2016 та 2017 роках спостерігалася тенденція до їх зменшення.

За останні 5 років вартість активів підприємства значно зросла. Відбулося зокрема значне зростання оборотних активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках, тис.грн

Стаття	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3496738	3973480	5159896	6390007	8342210	476742,00	1186416,00	1230111,00	1952203,00	1,14	1,30	1,24	1,31
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2806649	3250023	4042980	5178764	6850301	443374,00	792957,00	1135784,00	1671537,00	1,16	1,24	1,28	1,32
Валовий прибуток	690089	723457	1116916	1211243	1491909	33368,00	393459,00	94327,00	280666,00	1,05	1,54	1,08	1,23
Інші операційні доходи	27592	64725	62203	84441	87560	37133,00	-2522,00	22238,00	3119,00	2,35	0,96	1,36	1,04
Адміністративні витрати	20862	25859	65280	80120	59035	4997,00	39421,00	14840,00	-21085,00	1,24	2,52	1,23	0,74
Витрати на збут	643512	671628	1053650	1232029	1570029	28116,00	382022,00	178379,00	338000,00	1,04	1,57	1,17	1,27
Інші операційні витрати	4951	8709	17302	17663	2997	3758,00	8593,00	361,00	-14666,00	1,76	1,99	1,02	0,17
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	48356	81986	42987	-	-	33630,00	-38999,00	-	-	1,70	0,52	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-	-	-	34128	52592	-	-	-	18464,00	-	-	-	1,54
Інші доходи	20645	63150	56602	47750	22027	42505,00	-6548,00	-8852,00	-25723,00	3,06	0,90	0,84	0,46
Фінансові витрати	35093	25121	27460	39982	30499	-9972,00	2339,00	12522,00	-9483,00	0,72	1,09	1,46	0,76
Інші витрати	3785	122943	104324	61564	20955	119158,00	-18619,00	-42760,00	-40609,00	32,48	0,85	0,59	0,34
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-	-	32195	87924	68931	-	-	55729,00	-18993,00	-	-	2,73	0,78
Чистий фінансовий результат: прибуток	31875	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: збиток	-	8135	38684	87924	68931	8135,00	30549,00	49240,00	-18993,00	-	4,76	2,27	0,78

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання дебіторської заборгованості, що не є позитивною тенденцією для підприємства.

Даний момент потребує уваги з боку керівництва та послідовних дій щодо реструктуризації цієї заборгованості.

Основна маса активів представлена товарами, що не дивно, адже мова йде про підприємство, основною діяльністю котрого є продаж товарів.

Враховуючи, що ТОВ «Фора» є торговим підприємством, переважання оборотних активів у структурі є виправданим, хоча концентрація ресурсів в запасах провокує ризики ліквідності для компанії (рис. 2.1).

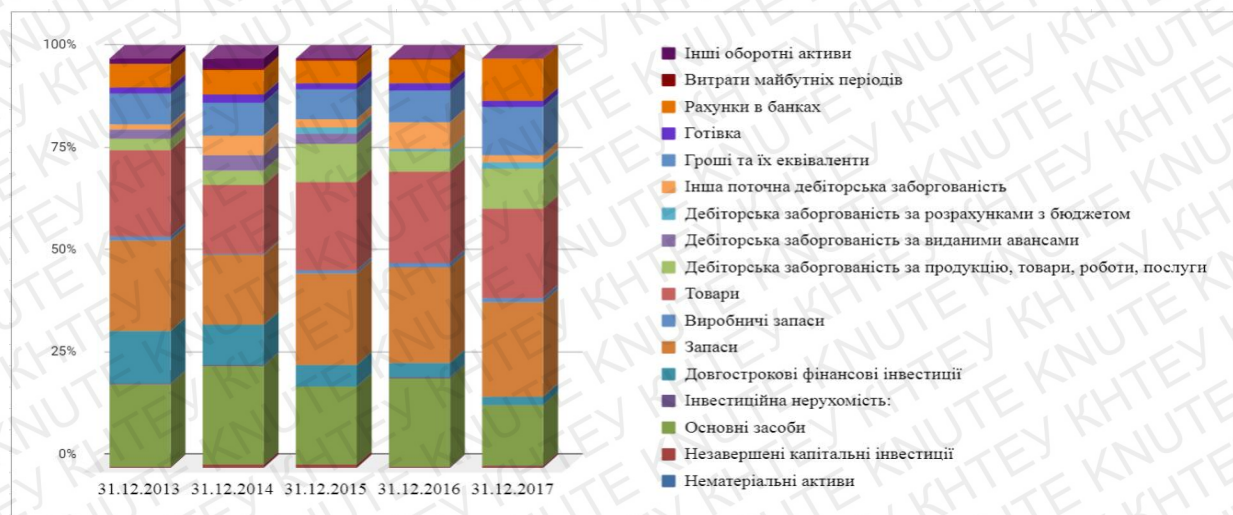


Рисунок 2.1. Структура активів ТОВ "Фора" у 2013-2017 роках, %

При проведенні аналізу власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Фора» перш за все необхідно підкреслити збільшення обсягів власного капіталу з 34657 тис. грн. до 244581 тис. грн. Таке збільшення можна пояснити зростанням нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) за останні 5 років (табл. 2.3).

Довгострокові зобов'язання і забезпечення були представлені в основному довгостроковими кредитами банків та довгостроковими забезпеченнями.

У структурі зобов'язань за останні 5 років важливу роль відігравали кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (69,1% у 2014 році, 73,1% в 2017 році), а також в останні роки інші поточні зобов'язання (12% у 2017 році) (рис.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки складу і структури активів ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках, тис.грн

Назва показника	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Нематеріальні активи	213	106	161	286	218	-107,00	55,00	125,00	-68,00	0,50	1,52	1,78	0,76
Незавершені капітальні інвестиції	2283	5592	8654	4122	12871	3309,00	3062,00	-4532,00	8749,00	2,45	1,55	0,48	3,12
Основні засоби	214948	240183	290135	349190	398416	25235,00	49952,00	59055,00	49226,00	1,12	1,21	1,20	1,14
Інвестиційна нерухомість	1821	1779	1738	6234	6085	-42,00	-41,00	4496,00	-149,00	0,98	0,98	3,59	0,98
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	140000	96312	80674	53941	53941	-43688,00	-15638,00	-26733,00	0,00	0,69	0,84	0,67	1,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	4178	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Необоротні активи	363443	343972	381362	413773	471531	-19471,00	37390,00	32411,00	57758,00	0,95	1,11	1,08	1,14
Запаси	237210	169862	337770	380178	623059	-67348,00	167908,00	42408,00	242881,00	0,72	1,99	1,13	1,64
Виробничі запаси	9680	3744	12089	17046	26478	-5936,00	8345,00	4957,00	9432,00	0,39	3,23	1,41	1,55
Товари	227530	166118	325681	363132	596581	-61412,00	159563,00	37451,00	233449,00	0,73	1,96	1,11	1,64
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28070	34382	143350	82498	266752	6312,00	108968,00	-60852,00	184254,00	1,22	4,17	0,58	3,23
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	24242	37144	38324	-	-	12902,00	1180,00	-	-	1,53	1,03	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	48	103	22620	6361	41955	55,00	22517,00	-16259,00	35594,00	2,15	219,61	0,28	6,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	15677	47139	29323	108528	46426	31462,00	-17816,00	79205,00	-62102,00	3,01	0,62	3,70	0,43
Поточні фінансові інвестиції	35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	78672	79227	109167	124717	318958	555,00	29940,00	15550,00	194241,00	1,01	1,38	1,14	2,56
Готівка	15935	19863	25329	29538	41175	3928,00	5466,00	4209,00	11637,00	1,25	1,28	1,17	1,39
Рахунки в банках	62737	59364	83838	95179	278783	-3373,00	24474,00	11341,00	183604,00	0,95	1,41	1,14	2,93
Витрати майбутніх періодів	1789	2733	1948	1915	1901	944,00	-785,00	-33,00	-14,00	1,53	0,71	0,98	0,99
Інші оборотні активи	12580	25991	4682	1600	1600	13411,00	-21309,00	-3082,00	0,00	2,07	0,18	0,34	1,00
Оборотні активи	398323	396581	687184	757093	1364960	-1742,00	290603,00	69909,00	607867,00	1,00	1,73	1,10	1,80
УСЬОГО АКТИВИ	761766	740553	687184	1170866	1068546	-21213,00	-53369,00	483682,00	-102320,00	0,97	0,93	1,70	0,91



Рисунок 2.2. Структура пасивів ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках, %

В цілому, структура балансу свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування з тенденцією до подальшого загострення ситуації.

Використовуючи дані балансу, ми провели аналіз компанії за низкою груп показників.

1) Аналіз ліквідності підприємства.

Використовуючи показники, зазначені у табл. 2.4, можна зробити висновки щодо ліквідності компанії.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Фора» за 2013-2017 рр.

Назва показника	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт покриття	0,55	0,56	0,65	0,58	0,67	0,01	0,09	-0,06	0,08	1,02	1,15	0,90	1,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,32	0,33	0,29	0,36	0,10	0,01	-0,04	0,07	1,44	1,03	0,88	1,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,11	0,10	0,10	0,16	0,00	-0,01	-0,01	0,06	1,03	0,92	0,93	1,62
Чистий оборотний капітал, млн. грн	- 32194 5	- 30901 3	- 37179 2	- 53708 5	- 67889 7	12932	-62779	-165293	-141812	0,96	1,20	1,44	1,26

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки складу і структури пасивів ТОВ "Фора" у 2013-2017 роках, тис.грн

Назва показника	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Зареєстрований (пайовий) капітал	17	17	16	16	16	0,00	-1,00	0,00	0,00	1,00	0,94	1,00	1,00
Додатковий капітал	20	10	-	3	-	-10,00	-	-	-	0,50	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	34694	42819	86166	173520	244597	8125,00	43347,00	87354,00	71077,00	1,23	2,01	2,01	1,41
Власний капітал	34657	42792	86147	173604	244581	8135,00	43355,00	87457,00	70977,00	1,23	2,01	2,02	1,41
Відстрочені податкові зобов'язання	-	298	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	70767	70854	78445	18727	-	87,00	7591,00	-59718,00	-	1,00	1,11	0,24	-
Інші довгострокові зобов'язання	215	98	-	-	-	-117,00	-	-	-	0,46	-	-	-
Довгострокові забезпечення	5173	6501	17272	31565	37216	1328,00	10771,00	14293,00	5651,00	1,26	2,66	1,83	1,18
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	76155	77751	97717	50292	37215	1596,00	19966,00	-47425,00	-13077,00	1,02	1,26	0,51	0,74
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	117635	83815	42349	-	-	-33820,00	-41466,00	-	-	0,71	0,51	-	-
за товари, роботи, послуги	574209	550149	801704	967385	1650194	-24060,00	251555,00	165681,00	682809,00	0,96	1,46	1,21	1,71
за розрахунками з бюджетом	1804	2790	6109	10257	10230	986,00	3319,00	4148,00	-27,00	1,55	2,19	1,68	1,00
у тому числі з податку на прибуток	-	1579	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
за розрахунками зі страхування	1295	1600	886	1307	2245	305,00	-714,00	421,00	938,00	1,24	0,55	1,48	1,72
за розрахунками з оплати праці	3168	3638	4088	4612	7976	470,00	450,00	524,00	3364,00	1,15	1,12	1,13	1,73
за одержаними авансами	3906	41128	15015	42284	10870	37222,00	-26113,00	27269,00	-31414,00	10,53	0,37	2,82	0,26
Доходи майбутніх періодів	-	-	133	145	324	-	-	12,00	179,00	-	-	1,09	2,23
Інші поточні зобов'язання	18251	22474	188692	207144	293399	4223,00	166218,00	18452,00	86255,00	1,23	8,40	1,10	1,42
Поточні зобов'язання і забезпечення	720268	705594	1058976	1294178	2043857	-14674,00	353382,00	235202,00	749679,00	0,98	1,50	1,22	1,58
УСЬОГО ПАСИВИ	761766	740553	1068546	1170866	1836494	-21213,00	327993,00	102320,00	665628,00	0,97	1,44	1,10	1,57

Коефіцієнт покриття < 1 , що свідчить про нездатність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Але значення коефіцієнта зростає з кожним роком, демонструючи позитивну тенденцію.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства нижчий за нормативне значення, що демонструє нездатність підприємства сплачувати поточні зобов'язання за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Значення коефіцієнта зростає з кожним роком, демонструючи позитивну тенденцію.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності > 0 , що свідчить про збільшення частини боргів підприємства, яка може бути сплачена негайно, але коефіцієнт зростає, демонструючи негативну тенденцію;

Чистий оборотний капітал зменшується з кожним роком, його величина є від'ємною, що свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

2) Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості).

Використовуючи показники, зазначенні у табл. 2.5, можна зробити висновки щодо фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності ТОВ «Фора» за 2013-2017 рр.

Назва показника	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-0,05	-0,06	-0,08	-0,15	-0,13	-0,01	-0,02	-0,07	0,02	1,27	1,40	1,84	0,90
Коефіцієнт фінансування	-0,04	-0,05	-0,07	-0,13	-0,12	-0,01	-0,02	-0,05	0,01	1,26	1,37	1,73	0,91
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-1,00	-0,98	-0,68	-0,78	-0,52	0,02	0,29	-0,10	0,25	0,98	0,70	1,14	0,68
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,89	-0,90	-0,97	-1,30	-1,44	-0,01	-0,08	-0,32	-0,14	1,01	1,09	1,33	1,11

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) має значення менше за нормативне, що показує низьку питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність; окрім того показник має негативне значення.

Коефіцієнт фінансування має негативне значення, що демонструє залежність підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є від'ємним, що свідчить про незабезпеченість підприємства власними оборотними засобами; але протягом досліджуваного періоду цей показник зменшується, що свідчить про позитивну тенденцію.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Спостерігається негативна тенденція.

3) Аналіз ділової активності.

Використовуючи показники, наведені у табл. 2.6, можна зробити висновки щодо ділової активності підприємства:

Коефіцієнт оборотності активів має високе значення, відбувається збільшення значення показника, що характеризує ефективне використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшується, що зумовлює збільшення швидкості обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує зпадання швидкості обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, звуження комерційного кредиту, що надається підприємству.

Строк погашення дебіторської заборгованостей показує середній період погашення дебіторської заборгованостей підприємства. Спостерігається позитивна тенденція до зменшення.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «Фора» за 2013-2017 рр.

Назва показника	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	4,91	5,29	5,70	5,71	5,55	0,38	0,41	0,00	-0,16	1,08	1,08	1,00	0,97
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	113,44	48,66	40,72	46,90	63,48	-64,78	-7,95	6,19	16,57	0,43	0,84	1,15	1,35
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,17	-0,17	-0,17	-0,17	-0,19	0,00	0,01	0,00	-0,02	1,00	0,97	1,02	1,14
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	3,17	7,40	8,84	7,68	5,67	4,22	1,44	-1,17	-2,00	2,33	1,20	0,87	0,74
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	-2087,49	-2081,20	-2153,30	-2107,70	-1846,31	6,29	-72,10	45,60	261,39	1,00	1,03	0,98	0,88
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	18,29	17,46	19,46	19,99	22,32	-0,83	2,00	0,53	2,33	0,95	1,11	1,03	1,12
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-69,11	-102,61	-80,04	-49,20	-39,90	-33,50	22,57	30,84	9,31	1,48	0,78	0,61	0,81

Строк погашення кредиторської заборгованостей показує середній період погашення кредиторської заборгованостей підприємства. Також спостерігається позитивна динаміка.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує відносно високу ефективність використання основних засобів підприємства та має позитивну тенденцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує недостатньо високу ефективність використання власного капіталу підприємства.

4) Аналіз рентабельності підприємства.

Використовуючи показники, зазначені у табл. 2.7, можна зробити висновки щодо рентабельності, тобто прибутковості діяльності, підприємства.

Коефіцієнт рентабельності активів був більший за нормативне значення тільки у 2013 році і демонструє невисоку ефективність використання активів підприємства загалом.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу менший за нормативне значення і так само демонструє недостатню ефективність вкладення коштів до даного підприємства.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «Фора» за 2013-2017 рр.

Назва показника	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	-0,01	-0,04	-0,08	-0,05	-0,06	-0,03	-0,04	0,03	-0,24	3,95	1,84	0,58
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-69,11	-102,61	-80,04	-49,20	-39,90	-33,50	22,57	30,84	9,31	1,48	0,78	0,61	0,81
Коефіцієнт рентабельності продукції	-1,14	0,25	0,96	1,70	1,01	1,39	0,71	0,74	-0,69	-0,22	3,82	1,77	0,59

Коефіцієнт рентабельності продукції менше за нормативне значення і демонструє прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

Таким чином, ми можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Фора» є компанією, що активно розвивається на українському ринку.

Тим не менше, фінансове управління підприємством вимагає поліпшення, про що свідчить значна залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

2.2. Дослідження обсягів та структури імпорتنих операцій ТОВ «Фора»

Імпортні операції відіграють значну роль в розвитку ТОВ «Фора», адже значна частка асортименту складається з товарів, що імпортуються з-за кордону.

Протягом останніх 5 років компанія імпортувала продукцію різних товарних груп, зокрема бакалію, овочі та фрукти, алкоголь тощо (табл. 2.8.).

Як видно з таблиці, ТОВ «Фора» має досить широкий асортимент продукції, що імпортується.

В кризові періоди увага була зосереджена на основних групах продуктів, в котрих вітчизняний виробник з низки причин не міг задовольнити потреби споживача – наприклад, алкоголь.

Враховуючи структуру імпорту, можна припустити, що протягом 2013-2017 рр алкоголь та бакалія, частка яких в 2017 році досягла 20,1% та 17,1% закупівель відповідно, були ядром імпорту.

Гастрономія (15,1% в 2017 році) та овочі і фрукти (11,3% в 2017 році) також відіграють значну роль у діяльності компанії (рис 2.3).

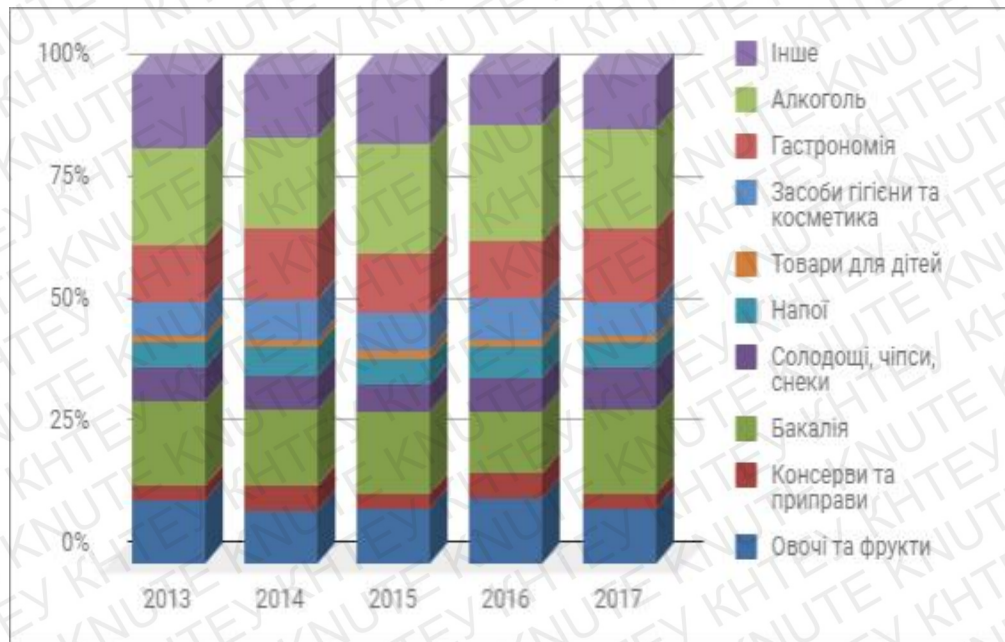


Рисунок 2.3. Структура імпорту ТОВ «Фора» за товарними групами у 2013-2017 роках, %

Основними торговельними партнерами ТОВ «Фора» є компанії з Туреччини та Польщі, тоді як в докризовий період продукція також закуповувалася в Росії, Іспанії, Франції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Географічна структура імпорту ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках, тисяч євро

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/2013	2015/2013	2016/2013	2017/2013	2014/2013	2015/2013	2016/2013	2017/2013
Іспанія	2789	3630	4389	5970	7919	841	760	1581	1949	1,30	1,21	1,36	1,33
Франція	1666	2017	3150	4323	5985	351	1133	1173	1662	1,21	1,56	1,37	1,38
Росія	5849	5915	2840	2745	3223	66	-3075	-95	478	1,01	0,48	0,97	1,17
Польща	5113	6274	7539	9950	13812	1161	1266	2411	3862	1,23	1,20	1,32	1,39
Італія	3796	4705	6868	9401	11878	909	2163	2533	2477	1,24	1,46	1,37	1,26
Туреччина	5772	6901	8572	10979	14272	1129	1671	2407	3293	1,20	1,24	1,28	1,30
Німеччина	2363	3226	3925	4666	6446	864	698	742	1779	1,37	1,22	1,19	1,38
Інші	11388	12144	14356	20586	28545	756	2212	6231	7958	1,07	1,18	1,43	1,39
Всього	38736	44812	51639	68622	92079	6076	6827	16982	23458	1,16	1,15	1,33	1,34

Таблиця 2.8.

Динаміка імпорту ТОВ «Фора» за товарними групами у 2013-2017 роках, тисяч євро

Товарна група	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Овочі та фрукти	5051	4856	5700	9230	10381	-194	843	3530	1151	0,96	1,17	1,62	1,12
Консерви та приправи	1166	2207	1710	3550	2781	1042	-498	1840	-769	1,89	0,77	2,08	0,78
Бакалія	6605	7064	8550	8414	15758	459	1486	-136	7344	1,07	1,21	0,98	1,87
Солодощі, чіпси, снеки	2720	3090	2850	4970	8064	371	-241	2120	3094	1,14	0,92	1,74	1,62
Напої	1943	2649	2850	4260	4635	706	201	1410	375	1,36	1,08	1,49	1,09
Товари для дітей	583	662	798	1065	1057	79	136	267	-8	1,14	1,20	1,33	0,99
Засоби гігієни та косметика	2720	3532	3990	5680	6488	812	458	1690	808	1,30	1,13	1,42	1,14
Гастрономія	4351	6622	6384	8023	13904	2271	-239	1639	5881	1,52	0,96	1,26	1,73
Алкоголь	7771	8388	11399	16330	18538	618	3011	4931	2208	1,08	1,36	1,43	1,14
Інше	5828	5739	7410	7100	10474	-88	1670	-310	3374	0,98	1,29	0,96	1,48
Всього	38736	44812	51639	68622	92079	6076	6827	16982	23458	1,16	1,15	1,33	1,34

В цілому, географічна структура імпорту є досить сталою. Протягом досліджуваного періоду зменшилася співпраця з контрагентами з Росії у зв'язку зі скороченням загального товарообороту між країнами.

В даний час рівень географічної концентрації імпорту відносно невисокий, оскільки товари з Туреччини та Польщі складають приблизно по 15% поставок (рис. 2.4).

Доцільно шукати постачальників альтернативних продуктів, щоб мінімізувати ризики у випадку проблем у двосторонніх відносинах з цими країнами, як це трапилося, наприклад, в свій час із Росією.

Управління імпортними операціями є обов'язком відділу зовнішньоекономічної діяльності. Менеджери з імпорту працюють над аналізом зовнішніх ринків, ведуть переговори з іноземними постачальниками, організовують доставку продукції на склад компанії, а потім займаються логістикою та розповсюдженням товарів по магазинах торговельної мережі [19].

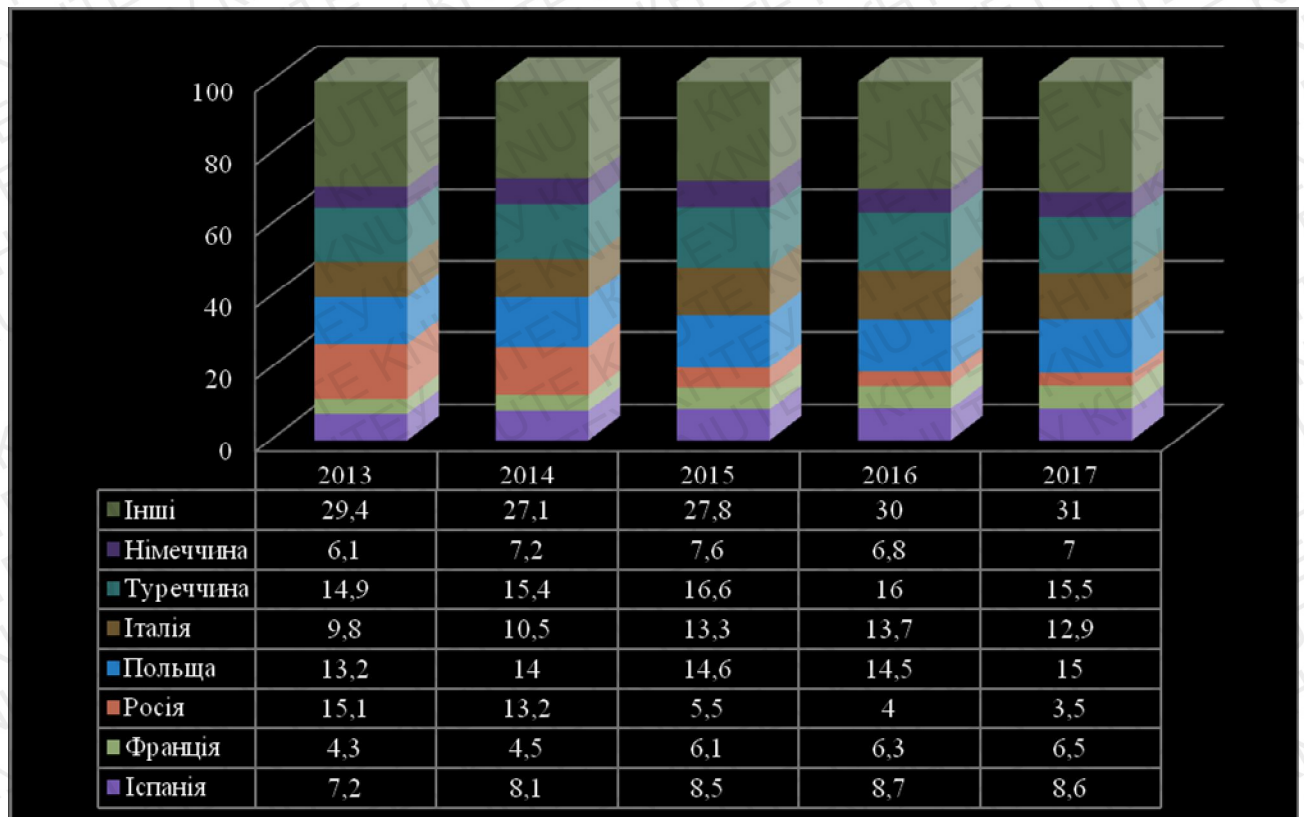


Рисунок 2.4. Географічна структура імпорту ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках, %

Згідно з посадовою інструкцією менеджерів з імпорту вони керуються законодавчими документами, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність, методичні матеріали, пов'язаними з відповідними питаннями, статутом компанії, правилами трудового розпорядку, замовленнями топ-менеджменту підприємства [20].

Кожен менеджер з імпорту ТОВ "Фора" повинен знати тенденції та перспективи технічного, економічного та соціального розвитку галузі та підприємства, знати стандарти та умови зберігання придбаної компанією продукції, її основні властивості, якісні та споживчі характеристики. На додачу, менеджери з імпорту, відповідно до їх посадових інструкцій, повинні знати процедуру укладення та оформлення договорів, методи ведення переговорів та спілкування з людьми, основи етики та психології, норми і норми охорони праці та пожежної безпеки.

Обов'язки менеджерів з імпорту, що працюють на ТОВ «Фора», включають: розробку пропозицій щодо прогресивних форм економічної співпраці з іноземними країнами; встановлення довгострокових відносин з постачальниками; вирішення можливих проблем співпраці з підприємствами та фірмами з інших країн.

Процес управління імпортними операціями ТОВ «Фора» здійснюється поетапно. На першому етапі менеджери з імпорту аналізують ринки для ідентифікації тих продуктів, які ще не запропоновані, але можуть бути затребуваними серед споживачів або знаходять альтернативні джерела постачання продукції, яка вже знаходиться в асортименті підприємства.

На другому етапі менеджери імпортних операцій звертаються до потенційного партнера та проводять попередні переговори, щоб визначити найкращі умови роботи для обох сторін.

Менеджери з імпорту керують проектами зовнішньоторговельних контрактів, організовують зустрічі топ-менеджменту та керівництва з іноземними партнерами для підписання документів, моніторинг виконання ТОВ «Фора» своїх зобов'язань перед контрагентами. Крім того, співробітники

компанії, що працюють у відділі зовнішньоекономічної діяльності, оцінюють ефективність зовнішньоекономічних операцій, вносять зміни до стратегії імпорту та розробляють пропозиції для інших департаментів, щоб вжити заходів для підвищення ефективності імпорту.

На ТОВ «Фора» кожен менеджер спеціалізується на імпорті певної групи товарів, що дозволяє досягти максимального ефекту через усвідомлення керівництвом специфічності товарів, які вони купують.

Процес управління імпортними операціями на ТОВ «Фора» досить складний, незважаючи на те, що товарна та географічна структура імпорту диверсифікована. Перший етап управління імпортними операціями - аналіз - включає вивчення демографічних, природних, економічних, науково-технічних, політичних, правових, культурних та соціальних чинників у розвитку зарубіжних ринків. Детальне вивчення зовнішніх ринків допомагає виявити найбільш відповідний для споживачів на українському ринку та визначити ті товари, яких вони найбільше потребують.

На етапі аналізу особливу увагу менеджери з імпорту ТОВ «Фора» приділяють вивченню світових цін та їх динаміки. Для цього складаються таблиці руху цін та їхні індекси, тенденції попередніх періодів екстраполюються на майбутнє, даються прогнози та оцінка рівня динаміки цін для майбутніх періодів. Це допомагає прогнозувати, в які періоди відбудеться зниження цін (якщо попередні дослідження показали, що коливання цін є сезонними), і, відповідно, скласти графік покупки продукції.

На етапі аналізу менеджери з імпорту також проводять дослідження щодо структури імпорту. Зарубіжні ринки аналізують на предмет ступеня надійності та конкурентоспроможності кожного з потенційних партнерів.

На підставі аналізу інформації про закордонні ринки здійснюється планування імпорту. Загальний план закупівлі складається з планів, розроблених кожним з керівників. Після цього план погоджується з представниками інших структурних підрозділів та затверджується керівником відділу. Річний план закупівлі є одним з ключових документів підприємства в

сфері зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи той факт, що в асортименті всіх товарних груп компанії є позиції, що імпортуються.

Третій етап процесу управління імпортом - організаційний - передбачає вибір потенційних іноземних партнерів та вибір способу встановлення контакту з ними з урахуванням численних факторів, які були виявлені в попередній етап маркетингових досліджень.

ТОВ «Фора» в даний час використовує замовлення (у співпраці з перевіреними партнерами, з котрими вже налагоджена співпраця) та запит (у співпраці з новими продавцями) як спосіб встановлення контакту з потенційним продавцем. Отримавши схвалення від продавця, сторони (частіше за допомогою електронної пошти) обговорюють умови майбутнього контракту.

Питання, які сторони повинні обговорювати, зазвичай включають визначення базису для поставки продукції, а також платіж. Як відомо, у будь-якому зовнішньоторговельному контракті на постачання продукції визначаються три ключові питання: розподіл між експортером та імпортером транспортних витрат на доставку товарів; момент передачі ризиків, пов'язаних з пошкодженням, втратою або руйнуванням; де і коли переходять від продавця до покупця права власності на товар [21].

В даний час ТОВ «Фора» використовує СІР Київ для імпортних операцій. Згідно з цими базисними умовами поставки, продавець виконує свої обов'язки щодо доставки, коли товар доставляється до Києва на склад ТОВ «Фора». У цьому випадку ТОВ «Фора» відповідає лише за імпортні митні платежі. Слід зазначити, що митне очищення товарів для імпорту здійснюється менеджерами ТОВ «Фора»: це допомагає оптимізувати витрати та підвищити ефективність здійснення імпортних операцій.

На етапі організації імпортних операцій обговорюються валюта платежу та терміни оплати [22]. На сьогоднішній день основною валютою платежу є євро, так як майже всі головні постачальники розташовані в ЄС. Враховуючи, що ТОВ «Фора» іноземні постачальники вважають надійним партнером, значну частину товару продаються з відстрочкою платежу (оплата через 30 або 45

днів). Використання такого платежу означає високий рівень довіри постачальників до ТОВ «Фора» і має позитивний вплив на фінансовий стан підприємства.

Після обговорення умов майбутніх контрактів з контрагентом менеджери з імпорту ТОВ «Фора» складають документи і проводять підготовку особистої зустрічі вищого керівництва для підписання угоди.

Підготовка договору здійснюється менеджерами з імпорту у співпраці з юристами [23]. Під час складання контракту працівники використовують стандартний зразок зовнішньоторговельної угоди та адаптують його до умов кожної конкретної справи.

Текст договору як постачальника, так і ТОВ «Фора» є узгодженим з такими структурними одиницями підприємства: комерційний відділ, відділ планування, маркетингу та збуту, бухгалтерією, відділом логістики. Менеджери ТОВ «Фора» готують два оригінали контракту, які підписуються безпосередньо представниками обох контрагентів, які мають право підписувати комерційні документи за компанію.

Завершальним етапом процесу управління імпортом є контроль. Через 6 місяців після розміщення продукції на складі у місті Києві, менеджери з імпорту проводять оцінку ефективності імпортних операцій, використовують інформацію від відділів маркетингу та комерційного відділу для оцінки. Це дозволяє визначити, які контракти повинні бути змінені та яким чином, від котрих варто взагалі відмовитися [24, 25].

Розрахунок показників ефективності здійснюється керівниками відділів за відповідними товарними групами. У результаті розробляються пропозиції щодо зміни асортименту. Після погодження пропозицій з іншими структурними підрозділами підприємства, менеджери з імпорту змінюють оперативні та стратегічні плани та переходять до етапу аналізу та підготовки нових імпортних угод.

Таким чином, імпорт відіграє важливу роль у розвитку ТОВ «Фора», надаючи свої продукти для подальшого перепродажу.

Товарна та географічна структура імпорту в 2013 році була відносно різноманітна, натомість в 2014-2015 роках спостерігалось зменшення кількості торгових партнерів.

В даний час відбувається поступове налагодження ділових контактів, що позитивно впливає на асортимент продукції компанії.

2.3.Оцінка ефективності управління імпортними операціями

Один з найважливіших аспектів аналізу імпоротної операції підприємства - оцінка її ефективності, оскільки це дає змогу визначити, чи відповідає результат очікування керівництва. Крім того, оцінка ефективності дозволяє зробити висновок про те, як міжнародна діяльність впливає на фінансові результати підприємства.

Управління імпортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії.

Основні завдання аналізу управління імпортними операціями підприємства є:

1. вивчення характеристик іноземного ринку;
2. аналіз потенційних можливостей ринку;
3. аналіз розподілу часток ринку між фірмами;
4. аналіз особливостей збутової діяльності;
5. вивчення товарів конкурентів;
6. короткострокове та довгострокове прогнозування;
7. вивчення реакції конкурентів на зміну ринкових умов;
8. визначення політики цін на іноземному ринку.

У результаті аналізу управління імпортними операціями підприємства необхідно розробити рекомендації щодо удосконалення імпоротної діяльності на

базі дослідження основних напрямків розвитку з огляду на існуючий ресурсний потенціал підприємства.

Аналізуючи існуючу стратегію імпорту на підприємстві, необхідно оцінювати її ефективність та доцільність з огляду на здатність забезпечувати підприємство стійкими конкурентними перевагами та приносити додатковий прибуток.

Значна кількість стратегічних рішень, які приймаються менеджерами різних ланок, лежать в основі міжнародної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Для успішної реалізації стратегії імпорту необхідно:

1. ефективно донесення до працівників інформації щодо стратегічного напрямку діяльності компанії для забезпечення розуміння і підтримки у процесі реалізації стратегії;
2. своєчасне, систематичне, повне та раціональне забезпечення реалізації стратегії необхідними ресурсами відповідної якості та кількості;
3. формування стратегічного плану дій, який складається з певних цілей та цільових настанов, можливість фіксації досягнення кожної визначеної цілі.

Процес реалізації стратегії передбачає, що на кожному рівні управління керівництвом підприємства будуть виконуватись закріплені за ним функції.

При аналізі ефективності стратегії імпорту доцільно:

1. оцінити імпортні витрати при реалізації стратегії;
2. розрахувати чистий дохід (виручку) від реалізації імпоротної продукції;
3. оцінити економічну ефективність за основними показниками зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
4. оцінити ефективність основних показників рентабельності підприємства;
5. оцінити фінансові результати діяльності;

6. оцінити ступінь ризику при здійсненні імпортої діяльності.

Враховуючи вищезазначене, варто розпочати оцінку ефективності управління імпортоїми операціями з проведення аналізу поточного стану динаміки ефективності імпорту підприємства за основними товарними групами та провести факторний аналіз, що допоможе визначити, які з факторів спричиняють найбільший вплив на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виявити закономірності та можливі шляхи зростання.

З огляду на специфіку імпортоїх операцій ТОВ «Фора», ми повинні підкреслити, що вони здійснюються для перепродажу товарів, які доставляються до України на внутрішній ринок.

Підсумовуючи інформацію, наведену в розділі 2.2., ми підкреслюємо, що імпортої операції здійснюються на умових Incoterms CIP Київ, а валюта контракту – це євро.

Більшість товарів, придбаних підприємством, оподатковуються на рівні 0%, а також деякі товарні позиції - на рівні 5%. При імпорті алкоголю та тютюнових виробів також сплачується акцизний податок.

Перш за все, імпорту алкоголю, що є основою імпорту компанії, оцінювався як ефективний (таблиця 2.10).

Дана товарна група є досить широко представленою в асортименті, а переважання її в загальному обсязі імпорту компанії пояснюється тим, що сам по собі якісний алкоголь є досить недешевим задоволення. Але товари цієї категорії користуються постійним попитом у споживачів.

До групи алкогольної продукції включаються три основні групи напоїв, основним критерієм для класифікації є міцність напою. Виділяють слабоалкогольні, середньої міцності та міцні напої.

Офіційний курс обміну Національного банку України на 2013-2017 був використаний для здійснення розрахунків.

Розрахунки показали, що незважаючи на погіршення економічної ситуації на ринку і зростання курсу іноземної валюти, за 5 років коефіцієнт ефективності імпорту був досить високим: у 2013 році вона склав 1,25, а в 2015 році він зріс до 1,28.

Таблиця 2.10

Динаміка ефективності імпорту алкогольної продукції ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення				Абсолютне відхилення			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	139703,15	219107,94	479400,44	775234,79	921073,96	1,57	2,19	1,62	1,19	79404,79	260292,51	295834,35	145839,17
Вартість рахунку-фактури, тис євро	7771,00	8388,00	11399,00	16330,00	18538,00	1,08	1,36	1,43	1,14	617,00	3011,00	4931,00	2208,00
Обмінний курс валюти, грн/євро	10,61	15,71	24,23	28,29	30,00	1,48	1,54	1,17	1,06	5,10	8,52	4,06	1,71
Вартість рахунку-фактури, тис грн	82450,31	131775,48	276197,77	461975,70	556140,00	1,60	2,10	1,67	1,20	49325,17	144422,29	185777,93	94164,30
Митні платежі, тис грн	20612,58	32943,87	69049,44	115493,93	139035,00	1,60	2,10	1,67	1,20	12331,29	36105,57	46444,48	23541,08
Витрати після доставки, тис грн	9069,53	14495,30	30381,75	50817,33	61175,40	1,60	2,10	1,67	1,20	5425,77	15886,45	20435,57	10358,07
Загальна вартість імпорту, тис грн	112132,42	179214,65	375628,97	628286,95	756350,40	1,60	2,10	1,67	1,20	67082,23	196414,31	252657,98	128063,45
Ефект від перепродажу, тис грн	27570,73	39893,29	103771,48	146947,84	164723,56	1,45	2,60	1,42	1,12	12322,56	63878,19	43176,36	17775,72
Ефективність перепродажу	1,25	1,22	1,28	1,23	1,22	0,98	1,04	0,97	0,99	-0,02	0,05	-0,04	-0,02

Це стало можливо через те, що темпи зростання доходів від реалізації продукції перевищили швидкість зростання купівельної ціни та обмінного курсу.

Імпорт бакалії також був ефективним протягом 2013-2017 рр., тоді як базовий показник (на 2013 рік) склав 1,26, тоді як у 2017 році він впав до 1,22. Слід зазначити, що відсутня чітка тенденція до зміни досліджуваного показника, оскільки він залежить як від факторів зовнішнього середовища, так і від управлінських рішень, що приймаються на підприємстві (таблиця 2.11).

До групи бакалійних товарів, що імпортуються ТОВ «Фора», входять крупа, борошно, макаронні вироби, сушені плоди, гриби, дріжджі, цукор, крохмаль, чай, кава, сіль, прянощі та ін. Всі ці товари мають досить великий термін придатності, і, відповідно, реалізації.

Схожі тенденції спостерігалися і в імпорті такої товарної групи, як гастрономія (таблиця 2.12). Імпорт гастрономії також був ефективним протягом 2013-2017 рр., тоді як базовий показник (на 2013 рік) склав 1,25, у 2017 році він впав до 1,22. До групи гастрономічних товарів включаються готові до вживання продукти: ковбаси, м'ясна кулінарія, копченості, сири, молочні продукти тощо.

У 2016 році рівень ефективності був близьким до показника для ключових позицій. У 2017 році ситуація також була скоректована, а рівень ефективності був 1,22, що було на рівні показника для основної товарної групи імпорту-алкогольної продукції (таблиця 2.13).

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що на рівень ефективності імпорту суттєво впливає ситуація на ринку, яка не завжди є передбачуваною [26].

Отже, для основних груп продуктів, підприємство має можливість встановлювати ціни, які забезпечують прийнятний рівень ефективності, тоді як для товарів, які не є ключовими для компанії, часто трапляються помилки в ціноутворенні, пов'язані з незнанням кон'юнктури ринку.

Таблиця 2.11

Динаміка ефективності імпорту бакалії ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення				Абсолютне відхилення			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	120086,51	184521,97	354981,83	391682,46	782923,00	1,54	1,92	1,10	2,00	64435,46	170459,86	36700,63	391240,54
Вартість рахунку-фактури, тис євро	6605	7064	8550	8414	15758	1,07	1,21	0,98	1,87	459,01	1485,59	-136,05	7344,00
Обмінний курс валюти, грн/євро	10,61	15,71	24,23	28,29	30,00	1,48	1,54	1,17	1,06	5,10	8,52	4,06	1,71
Вартість рахунку-фактури, тис грн	70078,49	110974,85	207155,60	238018,03	472725,12	1,58	1,87	1,15	1,99	40896,36	96180,74	30862,43	234707,09
Митні платежі, тис грн	17519,62	27743,71	51788,90	59504,51	118181,28	1,58	1,87	1,15	1,99	10224,09	24045,19	7715,61	58676,77
Витрати після доставки, тис грн	7708,63	12207,23	22787,12	26181,98	51999,76	1,58	1,87	1,15	1,99	4498,60	10579,88	3394,87	25817,78
Загальна вартість імпорту, тис грн	95306,75	150925,80	281731,61	323704,52	642906,16	1,58	1,87	1,15	1,99	55619,05	130805,81	41972,91	319201,65
Ефект від перепродажу, тис грн	24779,76	33596,17	73250,22	67977,95	140016,84	1,36	2,18	0,93	2,06	8816,41	39654,05	-5272,27	72038,89
Ефективність перепродажу	1,26	1,22	1,26	1,21	1,22	0,97	1,03	0,96	1,01	-0,04	0,04	-0,05	0,01

Динаміка ефективності імпорту гастрономії ТОВ «Фора» у 2017 році

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення				2017/2016
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	78229,00	174036,31	262949,50	380876,40	690814,41	2,22	1,51	1,45	1,81	958,33
Вартість рахунку-фактури, тис євро	4351	6622	6384	8023	13904	1,52	0,96	1,26	1,73	222,15
Обмінний курс валюти, грн/євро	10,61	15,71	24,23	28,29	30,00	1,48	1,54	1,17	1,06	5,00
Вартість рахунку-фактури, тис грн	46169,36	104038,93	154676,18	226970,78	417110,40	2,25	1,49	1,47	1,84	578,33
Митні платежі, тис грн	11542,34	26009,73	38669,04	56742,69	104277,60	2,25	1,49	1,47	1,84	144,33
Витрати після доставки, тис грн	5078,63	11444,28	17014,38	24966,79	45882,14	2,25	1,49	1,47	1,84	636,33
Загальна вартість імпорту, тис грн	62790,33	141492,94	210359,60	308680,26	567270,14	2,25	1,49	1,47	1,84	787,33
Ефект від перепродажу, тис грн	15438,67	32543,38	52589,90	72196,15	123544,27	2,11	1,62	1,37	1,71	171,33
Ефективність перепродажу	1,25	1,23	1,25	1,23	1,22	0,99	1,02	0,99	0,99	-0,01

Динаміка ефективності імпорту ТОВ «Фора» у 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення				2014/2013
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	699091,60	1175123,00	2180223,69	3270368,28	4592862,76	1,68	1,86	1,50	1,40	4760
Вартість рахунку-фактури, тис євро	38736	44812	51639	68622	92079	1,16	1,15	1,33	1,34	607
Обмінний курс валюти, грн/євро	10,61	15,71	24,23	28,29	30,00	1,48	1,54	1,17	1,06	5
Вартість рахунку-фактури, тис грн	410989,76	703996,73	1251219,80	1941303,15	2762383,14	1,71	1,78	1,55	1,42	2930
Митні платежі, тис грн	102747,44	175999,18	312804,95	485325,79	690595,79	1,71	1,78	1,55	1,42	732
Витрати після доставки, тис грн	45208,87	77439,64	137634,18	213543,35	303862,15	1,71	1,78	1,55	1,42	322
Загальна вартість імпорту, тис грн	558946,07	957435,55	1701658,93	2640172,28	3756841,07	1,71	1,78	1,55	1,42	3984
Ефект від перепродажу, тис грн	140145,52	217687,45	478564,76	630196,00	836021,69	1,55	2,20	1,32	1,33	775
Ефективність перепродажу	1,25	1,22	1,28	1,23	1,22	0,98	1,04	0,97	0,99	-0

Таким чином, розширюючи асортименти імпортованих товарів, підприємство, з одного боку, працює над покращенням якості обслуговування клієнтів, а з іншого – збільшує середній рівень ефективності [26].

Компанія має широкий асортимент продукції, котрий здатен задовольнити потреби різних груп споживачів.

Аналізуючи загальний рівень ефективності імпорту, слід підкреслити, що він незначно відрізнявся від показників, отриманих для 3 основних товарних груп.

У 2015 році загальний рівень ефективності компанії був вищим, ніж за 3 ключових групи продуктів, що вказує на поліпшення цінової політики компанії.

Варто також враховувати той факт, що компанія не реалізує виключно імпортовані товари і асортимент продукції підприємства складається як з імпорту, так і з товарів вітчизняного виробництва, котрі зазвичай є дешевшими, а внаслідок цього і доступнішими для споживача. Тому в деяких з категорій відбувалася переорієнтація споживачів на вітчизняного товаровиробника, що у свою чергу негативно позначалося на ефективності здійснення імпортової діяльності та ефекті від реалізації продукції кінцевому споживачеві.

На підставі методології оцінки ефективності, яку ми використовували у попередніх дослідженнях ефективності здійснення імпортової діяльності підприємством, ми провели факторний аналіз ефективності імпорту (таблиця 2.14).

Для факторного аналізу ми обрали 4 фактори: чистий дохід від реалізації продукції, вартість рахунку-фактури та суму митних платежів (ми розглядаємо їх як один фактор через їх взаємозалежність), обмінний курс та інші витрати, пов'язані з імпортом (оскільки їх співвідношення було різним за останні 5 років).

Перш за все, звернемо увагу на те, що для розрахунку ми подали суму митних платежів у євро. Усвідомлюючи, що такі платежі здійснюються виключно в національній валюті ми використовували показник "митні платежі

у євро" для нашої оцінки, враховуючи повну залежність митних платежів від вартості рахунку-фактури для СІР Київ.

Таблиця 2.14

Факторний аналіз ефективності імпорту ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Ефективність перепродажу	1,25	1,22	1,28	1,23	1,22	-0,02	0,05	-0,04	-0,02
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	699091,60	1175123,00	2180223,69	3270368,28	4592862,76	476031,40	1005100,69	1090144,59	1322494,48
Вартість рахунку-фактури, тис євро та митні платежі, тис грн	47645,37	55118,78	63516,32	84404,48	113257,71	7473,40	8397,54	20888,17	28853,22
Обмінний курс валюти, грн/євро	10,61	15,71	24,23	28,29	30,00	5,10	8,52	4,06	1,71
Витрати після доставки, тис грн	55606,91	95250,76	169290,04	262658,32	373750,44	39643,84	74039,28	93368,28	111092,12

Проведене дослідження свідчить, що в різні періоди вплив показників був досить рівномірний.

Загалом, результати оцінки підтверджують, що для збільшення ефективності імпорту, необхідно шукати можливості знизити вартість закупівлі та інші витрати, а також використовувати цінову політику для компенсації негативного впливу змін валютного курсу [27].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що імпорт ТОВ «Фора» є ефективними і позитивно впливає на розвиток підприємства. Показники ефективності імпорту показують, що алкогольна продукція, бакалія та гастрономія забезпечують понад 20 копійок доходу на кожну інвестовану гривню, що є хорошим показником для підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фора» створене у грудні 2002 року, належить торговельній корпорації Fozzy Group, є юридичною особою приватного права відповідно до законодавства України.

Основними видами діяльності товариства є: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; неспеціалізована оптова торгівля.

Основними торговельними партнерами є компанії з Туреччини та Польщі.

Аналіз фінансових результатів компанії свідчить про те, що за останні роки ТОВ «Фора» продемонструвало динамічне падіння. Так само, як і більшість вітчизняних компаній, підприємство постраждало від наслідків фінансової кризи 2014 - 2015 років: за цей період чистий фінансовий результат мав від'ємне значення. У 2017 році сума збитків незначно зменшилася, що свідчить про позитивні тенденції у діяльності підприємства.

Загалом фінансовий менеджмент компанії потребує покращення, про що свідчить значна залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Проблемою є також значний обсяг запасів, зокрема товарних, які складають більшу частину власності компанії. Необхідна зміна підходу до управління витратами, про що свідчить загальне зниження рівня рентабельності.

За останні 5 років вартість активів підприємства значно зросла. Відбулося зокрема значне зростання оборотних активів.

В цілому, структура балансу свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування з тенденцією до подальшого загострення ситуації.

Основна маса активів представлена товарами, що не дивно, адже мова йде про підприємство, основною діяльністю котрого є продаж товарів.

Враховуючи, що ТОВ «Фора» є торговим підприємством, переважання оборотних активів у структурі є виправданим, хоча концентрація ресурсів в запасах провокує ризики ліквідності для компанії.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання дебіторської заборгованості, що не є позитивною тенденцією для підприємства. Даний момент потребує уваги з боку керівництва та послідовних дій щодо реструктуризації цієї заборгованості.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення були представлені в основному довгостроковими кредитами банків та довгостроковими забезпеченнями.

Імпортні операції відіграють значну роль в розвитку ТОВ «Фора», адже значна частка асортименту складається з товарів, що імпортуються з-за кордону. Протягом останніх 5 років компанія імпортувала продукцію різних товарних груп, зокрема бакалію, овочі та фрукти, алкоголь тощо (табл. 2.8.).

ТОВ «Фора» має досить широкий асортимент продукції, що імпортується. В кризові періоди увага була зосереджена на основних групах продуктів, в котрих вітчизняний виробник з низки причин не міг задовольнити потреби споживача.

Один з найважливіших аспектів аналізу імпоротної операції підприємства - оцінка її ефективності, оскільки це дає змогу визначити, чи відповідає результат очікування керівництва. Крім того, оцінка ефективності дозволяє зробити висновок про те, як міжнародна діяльність впливає на фінансові результати підприємства.

З огляду на специфіку імпортних операцій ТОВ «Фора», ми повинні підкреслити, що вони здійснюються для перепродажу товарів, які доставляються до України на внутрішній ринок. Імпортні операції здійснюються на умових Incoterms CIP Київ, а валюта контракту – це євро.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що імпорт ТОВ «Фора» є ефективними і позитивно впливає на розвиток підприємства. Показники ефективності імпорту показують, що алкогольна продукція, бакалія та гастрономія забезпечують понад 20 копійок доходу на кожен інвестовану гривню, що є хорошим показником для підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРА»

3.1. Обґрунтування напрямів з удосконалення управління імпортними операціями

ТОВ «Фора» працює на досить конкурентному сегменті ринку, пропонуючи продукти, які також пропонують інші постачальники. Таким чином, існує потреба у постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності підприємства, і, особливо, імпортні операції.

Постійне відстеження дій конкурентів та тенденцій розвитку відповідного ринку, пошук нових зарубіжних товарів, які можуть бути затребуваними на національному ринку, аналіз альтернативних джерел постачання тих товарів, які зараз є в асортименті ТОВ «Фора» є основою для розвитку підприємства в умовах динамічної конкуренції [28].

Існують також внутрішні передумови для пошуку шляхів підвищення ефективності імпортних операцій ТОВ «Фора». Існує потреба у зміні системи розрахунків за імпортовані товари, щоб уникнути зростання дебіторської заборгованості. Існує також потреба в підвищенні рентабельності підприємства, що також можна досягти шляхом перегляду стратегії імпорту.

Таким чином, підсумовуючи вищезазначене, ми можемо констатувати, що потрібно поліпшити стан проведення імпортних операцій на підприємстві, основними причинами для цього є [29]:

- існування внутрішніх проблем, які можуть бути вирішені за умови підвищення ефективності імпортних операцій;
- динамічна конкуренція, яка формує суворі вимоги до компаній, котрі хочуть бути успішними на ринку;
- розвиток ринку та виникнення нових видів продукції;
- зміна вимог споживачів.

З огляду на пріоритети зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фора» можна виділити дві основні сфери, які повинні бути розроблені: управління зовнішньоекономічною діяльністю та розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Для вдосконалення системи управління комплексом заходів з оптимізації планування імпорту, повинні бути розвинені організація, контроль та стимулювання.

Аналіз показав, що ТОВ «Фора» має резерви для підвищення ефективності управління імпортними операціями. На нашу думку, заходи щодо підвищення ефективності управління імпортними операціями повинні бути розроблені з позицій управлінських функцій. Зокрема, доцільно провести конкурентний аналіз підприємства, щоб отримати керівні принципи для планування імпортних операцій.

На нашу думку, побудова конкурентного профілю має здійснюватися на підприємстві постійно, а перелік критеріїв та конкурентів варіюватися в залежності від ринкової ситуації. Таким чином, компанія матиме можливість постійно виявляти та бачити свої слабкі сторони і, таким чином, виділяти орієнтири для планування варіантів імпорту.

На сучасному етапі розвитку підприємства імпордне планування здійснюється, хоча це не є систематичним явищем. Тим не менше, роботу з визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення слід проводити на постійній основі. На нашу думку, необхідно впровадити на підприємстві практику розробки так званої «дорожньої карти», в якому будуть визначені напрями та організаційні заходи щодо вдосконалення імпорту. Дорожня карта - це стратегічний план, який визначає ціль або бажаний результат, і включає основні кроки або необхідні заходи для досягнення цієї мети.

Істотні поліпшення мають відбуватися і в сфері організації імпортної діяльності. Як було зазначено, на сучасному етапі підприємство використовує в основному Microsoft Excel та 1С для проведення розрахунків та роботи з документами, хоча було б доцільно придбати спеціалізовану програму, яка забезпечує можливість зберігання документів у онлайн-сховищах (так званих

«хмарах»), а також отримати всю необхідну правову інформацію, необхідну для реалізації зовнішньоекономічної діяльності.

Після аналізу інформаційних форумів ми прийшли до висновку про те, що доцільно придбати програмне забезпечення QDPro, яке має на меті спростити роботу менеджерів ЗЕД та виконання ними своїх функцій.

QD Professional - це ідеальний інструмент для ведення ефективної зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечує: високу швидкість і бездоганну якість заповнення митної вантажної декларації, дає можливість використовувати алгоритм розрахунку митних платежів та містить повну базу даних нормативних актів та документів, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність.

Після придбання цієї програми менеджери ТОВ «Фора» будуть в змозі швидко та професійно заповнити будь-який вид вантажної митної декларації, автоматично створюючи свою електронну копію, а також документи, що необхідні на митниці для правильного оформлення товару. Гнучка конструкція алгоритмів дозволяє при заповненні декларації використовувати довідкові та інформаційні бази, щоб перевірити правильність введення інформації, запит необхідних документів для проведення митного очищення, а також використання форматно-логічного управління - для усунення можливих помилок при заповненні документації.

Інформаційний блок програми QD Professional включає близько 10 тисяч законодавчих та нормативних актів, конвенцій та міжнародних угод про здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Це практично готовий алгоритм, який містить дані про митні платежі, ставки акцизного податку, законодавчо встановлені пільги для митного оформлення, необхідні дозволи, щоб мінімізувати ризики під час здійснення різних операцій з товарами.

Оперативне оновлення інформаційних баз, можливість пошуку інформації та надійність цього продукту призвела до того, що програма QD Professional є оптимальним рішенням в сфері інформаційних технологій для таких компаній, як ТОВ «Фора», котрі самостійно проводять роботу з митницею. Переваги QD

Professional включають можливість отримання необхідних даних українською мовою та наявність навчального каталогу з інформацією про основні правила митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Ми пропонуємо ТОВ «Фора» використовувати саме цю програму в своїй діяльності, оскільки добре відомою є ефективність і високий професійний рівень цього програмного забезпечення, котре неодноразово нагороджувалося дипломами переможця Всеукраїнського конкурсу розробників програмного забезпечення Softregatta в декількох номінаціях, у тому числі "Програмне забезпечення для зовнішньоекономічної діяльності". На наш погляд, купівля ліцензованої версії цього програмного забезпечення значно сприятиме покращенню ефективності імпортних операцій ТОВ «Фора». Вартість програми - 12000 грн.

Наступним напрямком у вдосконаленні організації імпортних операцій є переведення від менеджерів імпорту до менеджерів комерційного відділу функції по роботі над розширенням асортименту продукції. Ця пропозиція базується на тому, що менеджери комерційного відділу володіють більш повною інформацією щодо об'ємів продажів та потреби у певних товарах серед споживачів, тобто вони можуть сформулювати більш повне уявлення про те, які продукти користуються попитом або у перспективі будуть затребувані на ринку. Таким чином, після перенесення функції пошуку нових позицій для розширення асортименту на менеджерів комерційного відділу, ймовірність створення більш ефективного асортименту для ТОВ «Фора» буде значно вище.

У сфері організації імпорту також доцільно переглянути систему розрахунків з клієнтами. Виходячи з досить високого рівня дебіторської заборгованості, необхідно надавати можливість придбати продукти в кредит лише найважливішим клієнтам, що надають значні обсяги замовлень або є покупцями протягом тривалого часу. Інші покупці зможуть використовувати відстрочений платіж лише у випадку виплати відсотків. Впровадження цієї пропозиції дозволить вирішити одну з проблем підприємства - високий рівень дебіторської заборгованості.

На нашу думку, для реалізації такої функції, як контроль, бажано залучити аудиторські фірми до аналізу зовнішньоекономічної діяльності. Проведення перевірок дозволить ТОВ «Фора» виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з організацією зовнішньоторговельних операцій на кожному етапі їх проведення. Отже, аудит дозволить перевірити правильність зовнішньоторговельної операції, відповідність процесу їх реалізації чинному законодавству, оцінити ефективність операцій та визначити резерви її збільшення.

Сьогодні існує значна кількість аудиторських компаній на українському ринку, які здатні провести глибокий аналіз діяльності компанії, забезпечити адекватну оцінку її поточного стану та фінансових можливостей, надати рекомендації щодо покращення її діяльності.

На нашу думку, ТОВ «Фора» має вибрати аудитора не серед четвірки найбільших компаній, а серед середніх підприємств, які надають аудиторські послуги на досить високому рівні, але за менші гроші.

Окрім цих рекомендацій, бажано також змінити систему стимулювання менеджерів. В даний час робітники компанії отримують бонус незалежно від ефективності їх роботи. На нашу думку, внесок кожного працівника до результату не є таким самим, і це, на наш погляд, слід враховувати. Отже, ми пропонуємо створити бонусну систему, за якою за певний результат (продаж товарів на певну суму, підписання нового договору тощо) працівнику буде призначено певну кількість балів, котрі наприкінці місяця конвертуватимуться у грошову премію.

Говорячи про розвиток зовнішньоекономічної діяльності, треба приділити увагу розширенню асортименту, покращенню маркетингу та ціноутворення. На нашу думку, розширення асортименту є ключовим напрямком розвитку підприємства [30].

З точки зору постачальника, вибір асортименту та шляхів збуту однаково важливі. Постачальники не можуть генерувати будь-який збут, якщо їхні товари не представлені на полицях магазинів. Це пов'язано насамперед з тим, що сам ринок не стоїть на місці, постійно з'являються продукти, які витісняють

продукти, які раніше користувалися попитом. Важливо залишатись постачальником тих продуктів, які користуються попитом тут і зараз. Таким чином, важливо постійно стежити за ринковими змінами, вести базу даних потенційних партнерів та встановити початковий контакт з ними у випадку, якщо виникне необхідність оперативно зробити замовлення [31, 32].

Оскільки роздрібні канали втрачають свої чіткі межі, рішення щодо асортименту є більш важливими, ніж будь-коли, і саме вони визначають, чи може роздрібний торговець залишатись актуальним у висококонкурентному конкурентному середовищі [33]. Для того, щоб конкурувати і вигравати у боротьбі, існує зростаюча потреба для компанії адаптувати свій асортимент до місцевих вподобань, щоб пропонувати клієнтам відповідні продукти у правильному місці та в потрібний час.

З урахуванням вищезазначеного, ми бачимо, що для сучасної категорійного менеджменту поставлено завдання «індивідуалізації асортименту». Цей клієнтоорієнтований підхід до управління робить споживача ключовою особою, з огляду на потреби якої спираються у прийнятті рішень щодо того, які товари будуть запропоновані на ринку.

Ми не можемо заперечувати роль маркетингу в розвитку будь-якого підприємства на цьому етапі. Це використання маркетингових інструментів, що дозволяє постачальникам знаходити підхід до покупців, інформувати їх про переваги продуктів, які постачаються на ринок, надавати дані про важливі зміни в діяльності компанії: розширення асортименту, знижки, зміни в умовах оплати.

Маркетинг дуже корисний при передачі, обміні та русі товарів. Окрім того, він надає інформацію про особливі потреби та переваги споживачів, а також про останні продукти, які можуть запропонувати виробники. Маркетинг передбачає розробку продукту, прийнятного для споживачів, і проведення тих заходів, які полегшують передачу прав власності від продавця до покупця [34].

Забезпечуючи безперебійне постачання товарів та послуг споживачам за прийнятною ціною, маркетинг відіграє важливу роль у підвищенні та підтримці

рівня життя громад. Суспільство традиційно поділяється на три сегменти споживачів - багатий, середній та бідний класи.

Маркетинг - це складний механізм за участю багатьох людей у тій чи іншій формі. Основними маркетинговими функціями є купівля, продаж, фінансування, транспортування, складування, ризики запозичення і стандартизації тощо. За кожною з цих функцій виконуються різні види діяльності, до якої причетні велика кількість фізичних та юридичних осіб.

Таким чином, аналіз показав, що ТОВ «Фора» має велику кількість можливостей для розвитку та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності та управління нею (рис 3.1).

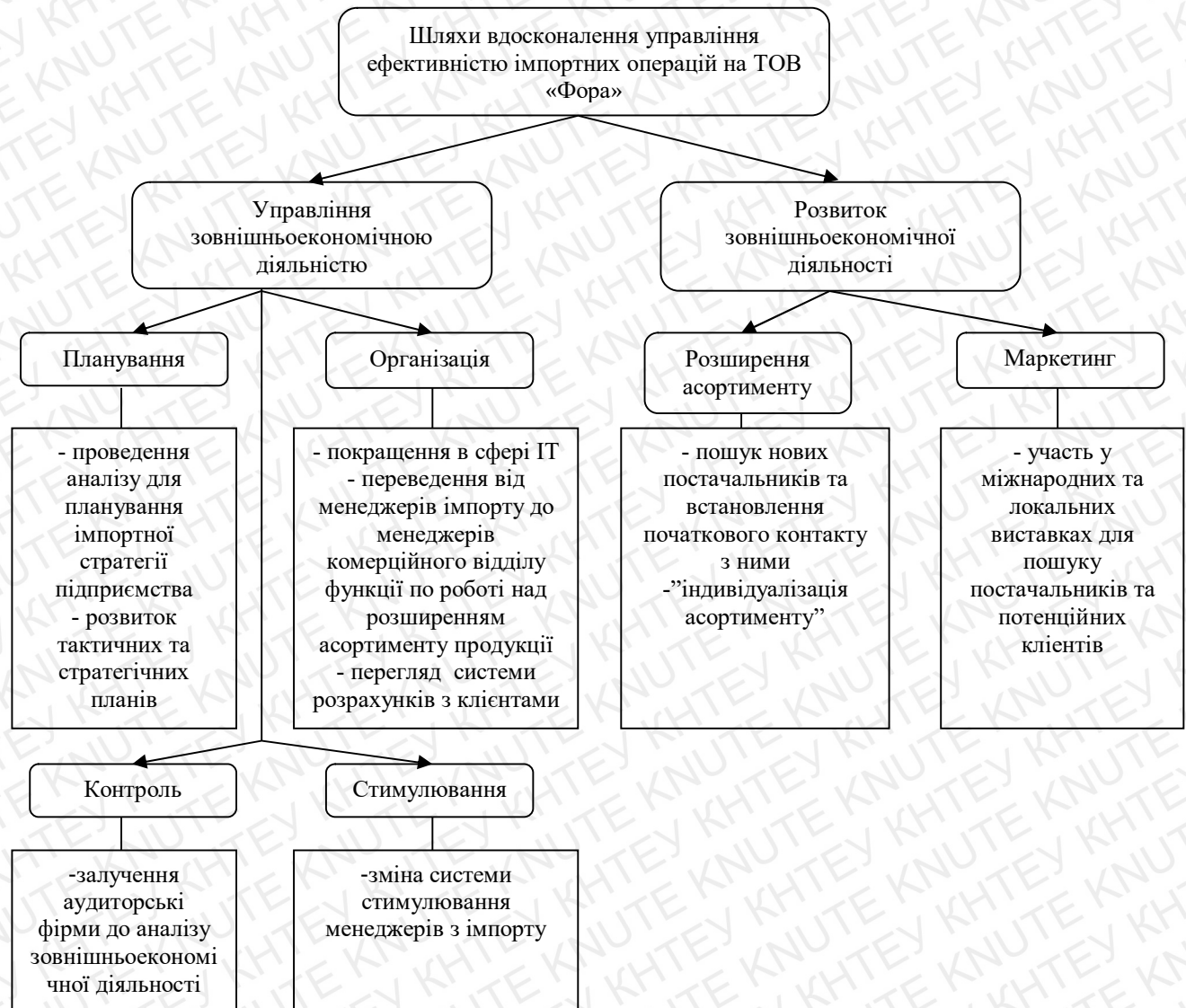


Рисунок 3.1. Шляхи вдосконалення управління ефективністю імпортих операцій на ТОВ «Фора»

Джерело: складено автором на основі пропозицій щодо шляхів вдосконалення імпоротної діяльності ТОВ «Фора»

Важливим у цьому випадку є комплексне впровадження всіх запропонованих заходів і постійний моніторинг результатів цього процесу з метою внесення змін та коригування заходів.

Використання потенціалу підприємства в кожному з вищезазначених напрямів буде, на нашу думку, сприяти підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії, так і діяльності бізнесу в цілому. Завжди існує необхідність постійного пошуку способів поліпшення діяльності та підвищення її ефективності, оскільки особливістю перехідної економіки є мінливість ринкових процесів і високий рівень конкуренції. Це вказує на впровадження запропонованих заходів з метою збереження позицій ТОВ «Фора» на ринку та підвищення показників ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Заходи, які ми запропонували, створюють основу для розвитку, але не виключаємо, що у процесі їх імплементації можуть з'явитися нові напрямки діяльності, в яких можуть бути зміни.

Основною метою розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на даному етапі є перетворення ТОВ «Фора» в сучасну компанію, яка повністю відповідає вимогам споживача і пристосована до умов висококонкурентного середовища на вітчизняному ринку компаній.

Необхідність у вдосконаленні імпортних операцій є безперечною, оскільки вона є надзвичайно важливою в таких областях як маркетинг та інформаційні технології, де ТОВ «Фора» має значні недоліки.

Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності, які були запропоновані, є відповіддю на ті фактори, які були визначені на початку розділу.

Наші пропозиції спрямовані одночасно на вдосконалення внутрішніх процесів на підприємстві та його адаптації до ринкових умов, що призведе до

оптимізації витрат компанії та поліпшення якості функціонування бізнесу загалом. На нашу думку, впровадження наданих рекомендацій у практику компанії дозволить вирішити існуючі проблеми та покращити результати господарської діяльності.

3.2. Розробка комплексу заходів по організації імпорتنих операцій

Оскільки вище ми обґрунтовували необхідність удосконалення зовнішньоекономічної діяльності та загальний вектор діяльності у цьому напрямку, також необхідно запропонувати конкретні заходи, які підприємство може реалізувати.

Перш за все, ми розглянемо побудову конкурентного профілю як основу конкурентної стратегії підприємства та як керівний принцип планування імпорتنих операцій.

Ми почали з загальних характеристик, інформацію про які можна знайти в мережі Інтернет, і розглядаючи їх як основні критерії конкурентоспроможності на ринку.

В умови постійного складу конкурентного профілю, доцільніше використовувати більш специфічні характеристики, які зможуть деталізувати результати аналізу.

Для дослідження ми обрали 6 основних характеристик, серед яких наступні: широта та глибина асортименту (асортимент), ціна товарів (чим нижче ціна для кінцевого споживача – відповідно тим вища оцінка), якість обслуговування (це комплексний показник, що включає в себе цілу низку важливих для споживача аспектів), маркетинг, якість товарів (наскільки товар відповідає заявленим характеристикам та здатний задовольнити актуальні в даний момент потреби), репутація (як підприємство показало себе у стосунках зі споживачами, партнерами)

Окрім того, ми виділили та дослідили 4 основних конкуренти, що в даний момент існують на ринку та здійснюють свою діяльність (рис. 3.2).

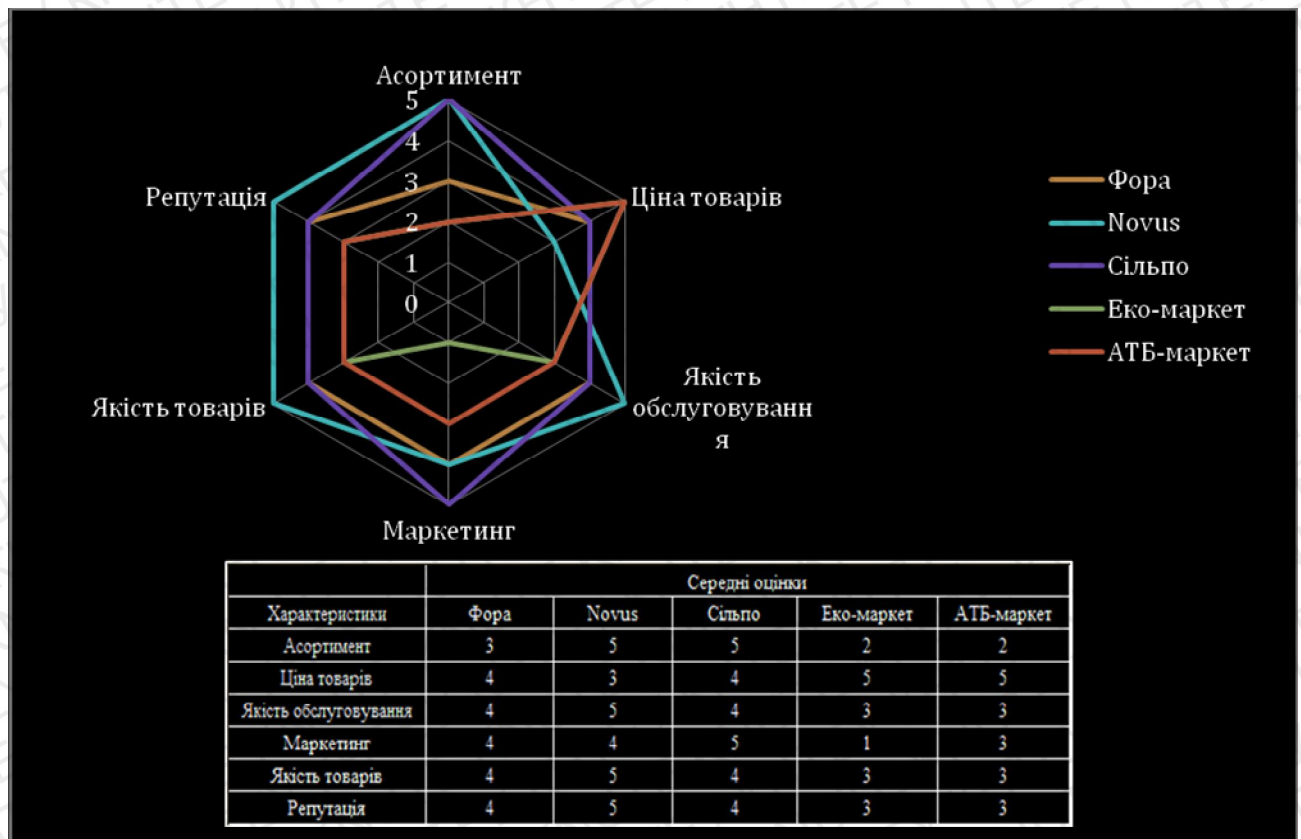


Рисунок 3.2. Конкурентна карта ТОВ «Фора» та його головних конкурентів

Джерело: розроблено автором на основі [35-39]

Аналіз ринку показує, що в даний час ТОВ «Фора» має досить високий рівень конкурентоспроможності. Основна характеристика, де слід вжити заходів щодо покращення ситуації - це розширення асортименту.

Що стосується процедури планування, вона повинна продовжувати здійснюватися відповідно з сучасною практикою підприємства, але більш систематично та з чіткою ієрархією стратегічних і тактичних цілей.

Для реалізації пропозиції щодо вдосконалення ІТ-підтримки необхідно виділити кошти та придбати обране програмне забезпечення. Перевага полягає в тому, що автоматизація процесу та використання програмного забезпечення не вимагають специфічних навичок та навчання персоналу, тому витрати на цей елемент організаційних заходів щодо удосконалення складатиметься лише з витрат на придбання програми.

Для реалізації пропозиції про передачу функції розширення асортименту - цей пункт необхідно внести як зміни в посадові інструкції персоналу. Виходячи з того, що у відповідальності менеджерів комерційного відділу буде просто пошук товарів, які відповідають потребам клієнтів, тоді як встановлення контактів залишатиметься функцією менеджерів з імпорту, то проблеми з реалізацією цієї пропозиції не виникнуть.

Що стосується пропозиції про зміну системи оплати, то важливо підкреслити той факт, що нові правила повинні стосуватися нових клієнтів підприємства, тоді як для існуючих партнерів, умови співпраці повинні залишатися незмінними. Покращення контрольної функції пов'язане з наймом зовнішнього аудитора для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На підставі результатів, наданих аудиторами, керівництво зможе вирішити, які області діяльності є найприбутковішими, і які з них мають бути розвинуті та вдосконалені.

Сьогодні ТОВ «Фора» також має резерв для підвищення ефективності власної діяльності через активацію маркетингу. Фахівці довели, що в сучасній економіці маркетинг відіграє виняткову роль у розвитку підприємництва, тому неприпустимо нехтувати можливістю його використання.

Також необхідно активувати прихований маркетинг ТОВ «Фора». На нашу думку, ТОВ «Фора» повинне повністю використовувати рекламні можливості мережі Інтернет. Доцільно, щоб бренд-менеджер та піар-менеджер підприємства активно взяли за популяризацію підприємства в мережі. Наразі функціонує сторінка підприємства у Facebook та нещодавно було оновлено офіційний сайт [35]. Досить ефективним засобом є банерна реклама у мережі Інтернет.

Крім того, необхідно, на наш погляд, включити в обов'язки співробітників відділу маркетингу здійснювати аналіз ринку та пошук шляхів зниження вартості імпорту. Аналіз ринку повинен здійснюватися для пошуку альтернативних джерел продукції. Ринок продукції харчування досить

конкурентоспроможний сьогодні, і підприємства часто пропонують товари, які абсолютно ідентичні за своїми характеристиками.

На ринку конкуренція проводиться сьогодні за ціновим методом, що означає, що постачальники пропонують гнучку систему знижок, що створює можливості для вибору оптимального продукту за найбільш прийнятною ціною. Незважаючи на те, що ТОВ «Фора» вже має налагоджені зв'язки з постачальниками, доцільно здійснювати постійний пошук альтернатив серед виробників продукції. Цей пошук має здійснюватися двома способами:

- 1) маркетингові дослідження в мережі Інтернеті, онлайн спілкування з представниками виробників, аналіз цін та підбір оптимальних продуктів;
- 2) участь у спеціалізованих виставках з метою оцінки ситуації на ринку, визначення новинок на ринку та можливості їх використання в діяльності підприємства; встановлення зв'язків з постачальниками та потенційними клієнтами.

Наприклад, щорічно проходить виставка технологій роздрібної торгівлі The Leading Trade Fair for Retail Technology або скорочено EuroCis у Німеччині, у місті Дюссельдорф. Основні напрямки виставки: роздрібна торгівля в будь-якому сегменті, оптова торгівля, мережі ресторанів і тематична гастрономія, інтернет-магазини, промисловість споживчих товарів, ІТ і безпеку, фінансові послуги і банки, відпочинок і розваги. Захід розрахований на міжнародних професіоналів, трейдерів. У 2018 році захід зібрав 10426 професійних відвідувачів, 411 експонентів, виставкова площа склала 10767 м.кв. [40].

Окрім сплати організаційного внеску, компанія повинна буде оплатити ділову поїздку співробітників, друк рекламних матеріалів тощо. На наш погляд цілком доцільно, щоб компанія пішла на такі витрати, оскільки вони не тільки допоможуть знайти більш ефективні альтернативні джерела постачання продукції, а також сприяти співпраці на міжнародному рівні, що може допомогти встановити відносини з потенційними постачальниками обладнання, послуг тощо.

Говорячи про напрямки підвищення ефективності імпорту, доцільно ще раз зосередити увагу на тому, що компанії необхідно знайти альтернативні джерела імпорту.

Імпортна активність торгових підприємств на сьогоднішній день така форма зовнішньоекономічної діяльності, що знайти резерви підвищення ефективності є дуже складним завданням. З огляду на нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, невизначеність нормативно-правової бази, іноземні компанії не згодні співпрацювати з українськими компаніями, хоча останнім часом ситуація починає змінюватися на краще.

ТОВ «Фора» здійснює імпорту діяльність для перепродажу, і це значно підвищує відповідальність компанії перед кінцевим користувачем за якість придбаної продукції. Ось чому при виборі альтернативного постачальника враховують не тільки цінові характеристики, а й рейтинги якості, відгуки, надійність партнерів.

На нашу думку, для компанії немає необхідності робити великі закупівлі з новими постачальниками - на цьому етапі доцільно встановити контакт для отримання можливості придбати товар, якщо це необхідно.

На сьогодні основою зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фора» є імпорт. На підприємстві імпорт є досить ефективним, як це було визначено в попередньому розділі, але підприємство має резерви для поліпшення.

В даний час необхідно поглибити інформаційну базу для планування імпорту, зміцнити ІТ-підтримку організації імпорту, змінити умови розрахунків з новими партнерами. Ринок вимагає від ТОВ «Фора» забезпечити контроль за допомогою залучення зовнішніх аудиторів, а також змінити систему мотивації менеджерів, щоб вони були більш зацікавлені в результатах роботи компанії.

Серед стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності слід виділити розширення асортименту, вдосконалення маркетингових інструментів та цінової стратегії. На нашу думку, реалізація цих заходів дозволить підприємству значно підвищити ефективність в майбутньому.

3.3. Розрахунок прогнозних показників діяльності ТОВ «Фора» з урахуванням запропонованих заходів

Щоб оцінити доцільність впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «Фора», ми провели прогнозну оцінку показників імпортової активності, а також загальної економічної активності.

Було визначено, що навіть якщо стратегія підприємства залишиться незмінною в наступні 3 роки, можна очікувати зниження ефективності імпорту. Якщо тенденції залишаться незмінними до 2021 року, то рівень імпортової ефективності складе 1,19, що буде дещо нижче показників, що спостерігалися в 2013-2018 роках (табл. 3.1).

Перш за все, ми прогнозуємо цифри імпорту без запровадження наших пропозицій. Ми використали метод екстраполяції, який дозволяє переносити усереднені тенденції з попередніх періодів на майбутнє [41].

Ми розраховували середньозважену ставку вартості рахунку-фактури імпорту в іноземній валюті валюту, а також чистий прибуток від реалізації імпортованої продукції.

Використовуючи отримані показники, розраховували прогнозні показники за 2019 - 2021 роки.

Як основу, ми використали попередні дані 2018 року, отримані на підприємстві. Підкреслимо, що при проведенні розрахунків ми виходили з інваріантності обмінного курсу: якщо він зміниться, то рівень ефективності буде відрізнятись.

Прогнозування має надзвичайно важливе значення для підприємств, що змінюють стратегію ділової активності. Роль прогнозування не можна не враховувати при оцінці фінансових потреб для впровадження подальших інновацій. Фінансові оцінки можна обчислити у світлі можливих продажів та їх вартості [42].

Таблиця 3.1

Прогноз динаміки ефективності імпорту ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках за незмінної стратегії

Стаття	2017	Попередні дані 2018	Середній темп росту 2017/2013	Прогноз			Абсолютне відхилення			
				2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2010
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	4592862,76	7353105,81	1,60	11772214,38	18847142,3	30173997,9	2760243,05	4419108,57	7074927,89	11326855,62
Вартість рахунку-фактури, тис євро	92079,44	114333,74	1,24	141966,6	176277,93	218881,83	22254,30	27632,86	34311,33	42603,90
Обмінний курс валюти, грн/євро	30,00	32,81	1,30	32,81	32,81	32,81	2,81	0,00	0,00	0,00
Вартість рахунку-фактури, тис грн	2762383,14	4447819,39	1,61	7161605,13	11531176	18566790,1	1685436,25	2713785,74	4369570,85	7035614,15
Митні платежі, тис грн	690595,79	1111954,85	1,61	1790401,28	2882793,99	4641697,53	421359,06	678446,43	1092392,71	1758903,54
Витрати після доставки, тис грн	303862,15	489260,13	1,61	716160,513	1153117,6	1856679,01	185397,98	226900,38	436957,09	703561,42
Загальна вартість імпорту, тис грн	3756841,07	6049034,36	1,61	9668166,923	15567087,6	25065166,7	2292193,29	3619132,56	5898920,65	9498079,11
Ефект від перепродажу, тис грн	836021,69	1306553,28	1,56	2104047,457	3280054,7	5108831,22	470531,59	797494,18	1176007,25	1828776,52
Ефективність перепродажу	1,22	1,21	0,99	1,22	1,21	1,20	-0,01	0,01	-0,01	-0,01

Прогнозування надає інформацію, яка допомагає у досягненні ефективного контролю. Менеджери усвідомлюють свої слабкі місця під час прогнозування і через реалізацію більш ефективного контролю вони можуть подолати ці недоліки.

Оскільки тільки вартість рахунку-фактури, чистий дохід та інші витрати є придатними для прогнозування, всі інші показники (митні платежі, ефект імпорту та коефіцієнт корисної дії) були розраховані.

Оцінюючи можливі зміни у показниках імпорту у випадку реалізації наших рекомендацій, ми припустили, що, у порівнянні з базовим варіантом, обсяги покупки в євро будуть зростати в середньому на 10% (таблиця 3.2).

У той же час, з урахуванням рекомендації встановити ціну за імпортні товари в залежності від цільового рівня ефективності, очікуваного темпу зростання мережі дохід від продажу дорівнює 20%.

Крім того, ми очікуємо, що з урахуванням наших рекомендацій, буде також зміна тенденції від зменшення до щорічного збільшення імпорту. У результаті значення рахунка-фактури до 2021 року досягне 291331,71 тис. євро, а коефіцієнт ефективності буде 4,07.

На наступному етапі ми виконали прогноз загальної ефективності ТОВ «Фора». Як і у випадку прогнозування імпортних операцій, був використаний індексний метод.

Для прогнозування показників економічної діяльності ми використовували метод аналізу сценаріїв .

Аналіз сценаріїв - це метод прогнозування майбутніх вартостей на основі можливих подій. Іншими словами, це метод оцінки того, що станеться, якщо відбудеться або не відбудеться конкретна подія [43].

У середньому за останні 5 років чистий дохід підприємства збільшився на 24% в середньому щорічно, інші операційні доходи - на 33% щорічно, валовий прибуток – на 21%. Інші витрати зросли на 53%, що є негативною тенденцією для підприємства. Інші доходи зросли на 2% на рік, а інші операційні витрати знизилися на 12%.

Таблиця 3.2

**Прогноз динаміки ефективності імпорту ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках у разі запровадження
запропонованих змін**

Стаття	2017	Попередні дані 2018	Середній темп росту 2017/2013	Прогноз			Абсолютне відхилення			
				2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2010
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	4592862,76	7353105,81	1,60	14126657,25	27139884,87	52140668,35	2760243,05	6773551,44	13013227,62	25000783,48
Вартість рахунку-фактури, тис євро	92079,44	114333,74	1,24	156163,26	213296,30	291331,71	22254,30	41829,52	57133,04	78035,41
Обмінний курс валюти, грн/євро	30,00	32,81	1,30	32,81	32,81	32,81	2,81	0,00	0,00	0,00
Вартість рахунку-фактури, тис грн	2762383,14	4447819,39	1,61	5123716,56	6998251,60	9558593,41	1685436,25	675897,17	1874535,04	2560341,80
Митні платежі, тис грн	690595,79	1111954,85	1,61	1280929,14	1749562,90	2389648,35	421359,06	168974,29	468633,76	640085,45
Витрати після доставки, тис грн	303862,15	489260,13	1,61	461134,49	629842,64	860273,41	185397,98	-28125,64	168708,15	230430,76
Загальна вартість імпорту, тис грн	3756841,07	6049034,36	1,61	6865780,19	9377657,15	12808515,16	2292193,29	816745,83	2511876,96	3430858,01
Ефект від перепродажу, тис грн	836021,69	1306553,28	1,56	7260877,06	17762227,72	39332153,19	470531,59	5954323,78	10501350,66	21569925,47
Ефективність перепродажу	1,22	1,21	0,99	2,06	2,89	4,07	-0,01	0,85	0,84	1,18

На підставі таких тенденції, ми можемо очікувати зменшення доходів компанії протягом 2019-2021 та загальне погіршення ситуації, якщо не буде вжито ніяких заходів щодо покращення фінансово-майнового стану підприємства. Таким чином, навіть якщо не буде ніяких поліпшень, до 2021 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшиться до 19902110,96 тис. грн., а чистий прибуток підприємства все одно буде від'ємною величиною (таблиця 3.3).

Розглянемо інші можливі варіанти розвитку ситуації на підприємстві та альтернативні сценарії.

Аналіз сценарію має кілька цілей. Менеджери можуть проводити сценарний аналіз, щоб визначити можливий рівень ризику при прийнятті адміністративного рішення за найбільш несприятливих умов (найгірший сценарій), а також більш позитивний і оптимістичний сценарії. Якщо аналіз сценарію показує, що ризик занадто великий, то операція може бути не прийнятною для компанії. Аналіз сценарію також передбачає, що трапляється, якщо відбуваються природні зміни в економіці, що дозволяє керівникам бути краще поінформований про те, як ці зміни вплинуть на компанію [44].

Метод прогнозування сценарію дає можливість використовувати кілька варіантів найбільш імовірних сценаріїв, які дозволять компанії швидко переорієнтуватися в умовах змін.

Оптимальна модель сценаріїв максимізує економічні вигоди компанії і забезпечує мінімальний рівень ризику [45].

Існують різні методи управління процесом створення сценаріїв. Найпростішим з них є експертна модель, де робота виконується однією особою або невеликою групою співробітників. Існує кілька критеріїв, які мають скласти якісний набір сценаріїв порівняння зі стратегічними цілями: важливість для прийняття рішення, можливість перевірки, реальність, послідовність і мінливість. Процес прогнозування зазвичай закінчується кінцевим документом, який містить докладний опис та пояснення розроблених сценаріїв та відповідних тенденції розвитку.

Таблиця 3.3

Прогноз динаміки фінансових результатів ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках за незмінної стратегії, тис грн

Стаття	2017	Попередні дані 2018	Середній темп росту 2017/2013	Прогноз			Абсолютне відхилення			
				2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2010
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8342210	10367776,45	1,24	12885169,35	16013808,73	19902110,96	2025566,45	2517392,89	3128639,39	3888302,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6850301	8562292,16	1,25	10702135,13	13376756,40	16719804,93	1711991,16	2139842,98	2674621,27	3343048,53
Валовий прибуток	1491909	1809054,46	1,21	2193617,73	2659930,29	3225370,15	317145,46	384563,27	466312,56	565439,86
Інші операційні доходи	87560	116865,52	1,33	155979,33	208184,16	277861,47	29305,52	39113,81	52204,83	69677,31
Адміністративні витрати	59035	76568,12	1,30	99308,49	128802,65	167056,43	17533,12	22740,37	29494,16	38253,78
Витрати на збут	1570029	1962209,75	1,25	2452354,14	3064932,70	3830528,51	392180,75	490144,39	612578,56	765595,81
Інші операційні витрати	2997	2643,54	0,88	2331,76	2056,75	1814,18	-353,46	-311,78	-275,01	-242,57
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	52592	71056,00	-	91056,00	111056,00	131056,00	18464,00	20000,00	20000,00	20000,00
Інші доходи	22027	22386,72	1,02	22752,31	23123,88	43123,88	359,72	365,59	371,57	20000,00
Фінансові витрати	30499	29447,73	0,97	28432,70	27452,66	47452,66	-1051,27	-1015,03	-980,04	20000,00
Інші витрати	20955	32143,50	1,53	49305,86	75631,72	95631,72	11188,50	17162,37	26325,86	20000,00

Загострено увагу та обговорено можливі майбутні проблемні ситуації. Крім того, результат прогнозування сценаріїв - це рекомендації для прийняття рішень та опис можливих наслідків реалізації кожного рішення.

Прогноз сценаріїв є одним з найбільш ефективних інструментів для прогнозування тенденцій та варіантів розвитку компанії. Виходячи зі сценаріїв, можливо отримати більш повне та точне визначення перспектив розвитку підприємницьких структур в поточній економічній ситуації, враховуючи гетерогенність впливу різних фактори. Сценарії прогнозування дозволяють передбачити небезпеку неефективності адміністративного впливу, несприятливі фактори під час розвитку, макроекономічну ситуацію, а також небезпеку в контекст виникнення форс-мажорних явищ.

Головною метою планування сценаріїв є створення системи управління, яка може гнучко адаптуватися до постійних змін, беручи до уваги ресурси компанії та оцінку ризику [46].

Використання методів прогнозування сценаріїв дозволяє розробити найбільш імовірні напрямки розвитку ситуації, наприклад песимістичні, реалістичні і оптимістичні сценарії з побудовою набору відповідних управлінських дій, спрямованих на стратегічний розвиток, де це можливо (сприятливі макроекономічні чинники та природно-кліматична ситуація) та зменшити очікувані втрати до мінімуму у цих випадках, коли вони є неминучими (форс-мажорні ситуації). Часто прогнозовані сценарії створюються з граничних значень факторів, тим самим моделюючи стан контрольованої системи в умовах екстремальних змін у навколишньому середовищі.

Ми розглянули песимістичний, оптимістичний та найбільш ймовірний сценарій. Кожен варіант розвитку сценарію визначається одним чи більше факторами [47]. Ми зробили припущення, що компанія витратить 100 тисяч євро в 2019 році, 100 тисяч євро в 2020 і 100 тисяч євро в 2021 році для реалізації наших пропозицій. Ми пропонуємо компанії продовжити

впровадження наших пропозицій з позицій бюджетного підходу, обираючи, які заходи впровадити, виходячи з фінансових обмежень (табл. 3.4).

У песимістичному сценарії ми припустили, що поява інших витрат підприємства не призведе до збільшення надходжень. Таким чином, збиток підприємства на 2021 р. істотно зросте.

Компанія все одно залишатиметься збитковою. Таким чином, реалізація наших пропозицій несе значні ризики. На наш погляд, така невисока продуктивність, навіть з песимістичним підходом, демонструє існування неспроможності підприємства активізувати резерв, який дозволить фінансувати інновації.

На нашу думку, ймовірність розвитку за песимістичним сценарієм не є високою, оскільки всі запропоновані заходи відповідають поточним ринковим умовам. Таким чином, зміна стратегії та діяльності повинна позитивно вплинути на ефективність ТОВ «Фора».

Оптимістичний сценарій заснований на збільшенні доходів компанії в результаті реалізації наших рекомендацій, і відповідно, зростання понесених витрат. Ми очікуємо, що собівартість реалізованої продукції зросте в середньому на 10%, чистий дохід підприємства від реалізації продукції - в середньому на 20%, що призведе до збільшення прибутку компанії.

Таким чином, з оптимістичним підходом до 2021 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) буде сягати 34390847,74 тис. грн (таблиця 3.5).

Ми також розраховали показники економічної активності ТОВ «Фора» за найбільш вірогідним сценарієм. У цьому випадку очікується, що збільшення продажів складе в середньому 10% на рік з відповідним збільшенням обсягів витрат.

Проведені розрахунки вказують на доцільність реалізації нашої пропозиції. Навіть при зміні зовнішніх умов, включаючи обмінний курс, який значно впливає на ефективність імпорتنих операцій, не буде рентабельним, але лише скоротить суму збитків.

Таблиця 3.4

Прогноз динаміки фінансових результатів ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках за умов впровадження запропонованих заходів (песимістичний сценарій), тис грн.

Стаття	2017	Попередні дані 2018	Середній темп росту 2017/2013	Прогноз			Абсолютне відхилення			
				2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2010
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8342210	10367776,45	1,24	12885169,35	16013808,73	19902110,96	2025566,45	2517392,89	3128639,39	3888302,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6850301	8562292,16	1,25	10702135,13	13376756,40	16719804,93	1711991,16	2139842,98	2674621,27	3343048,53
Валовий прибуток	1491909	1809054,46	1,21	2193617,73	2659930,29	3225370,15	317145,46	384563,27	466312,56	565439,86
Інші операційні доходи	87560	116865,52	1,33	155979,33	208184,16	277861,47	29305,52	39113,81	52204,83	69677,31
Адміністративні витрати	59035	76568,12	1,30	99308,49	128802,65	167056,43	17533,12	22740,37	29494,16	38253,78
Витрати на збут	1570029	1962209,75	1,25	2452354,14	3064932,70	3830528,51	392180,75	490144,39	612578,56	765595,81
Інші операційні витрати	2997	2643,54	0,88	2331,76	2056,75	1814,18	-353,46	-311,78	-275,01	-242,57
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	52592	71056,00	-	91056,00	111056,00	131056,00	18464,00	20000,00	20000,00	20000,00
Інші доходи	22027	22386,72	1,02	22752,31	23123,88	43123,88	359,72	365,59	371,57	20000,00
Фінансові витрати	30499	29447,73	0,97	28432,70	27452,66	47452,66	-1051,27	-1015,03	-980,04	20000,00
Інші витрати	20955	32143,50	1,53	49405,86	75885,12	95985,12	11188,50	17262,37	26479,26	20100,00

Крім того, навіть якщо умови погіршаться, кошти ТОВ «Фора» дозволить цьому підприємству знайти джерело для фінансування запропонованих заходів. На нашу думку, такому підприємству, як ТОВ «Фора» необхідно постійно впроваджувати заходи щодо вдосконалення підходів до управління імпортом операціями, тому що ринок, що динамічно змінюється, вимагає постійного моніторингу останніх тенденцій.

Заходи спрямовані як на вдосконалення процесу управління імпортом, так і на розвиток зовнішньоекономічної діяльності слід впроваджувати на підприємстві в комплексі, оскільки це ліквідація слабких сторін у всіх напрямках, які будуть дозволяють максимізувати ефект змін у діяльності ТОВ «Фора» [48].

Розрахунки показують, що з найбільш імовірним підходом до 2021 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складе 26489709,69 тис грн. (таблиця 3.6).

Таким чином, проведені розрахунки показують, що досліджуване підприємство має можливість і ресурси для подолання кризових явищ та має значні перспективи розвитку на ринку.

З урахуванням впровадження всіх запропонованих нами заходів, позиції на ринку компанії можуть істотно поліпшитися, що буде одночасно причиною та наслідком значного збільшення фінансової результативності.

Аналіз показав, що підвищення фінансових результатів можливе за оптимістичної стратегії. Тобто, до впровадження змін на підприємстві варто віднестися з обережністю, бо це може ще більш негативно вплинути на фінансово-майновий стан підприємства.

Для успішного функціонування на ринку потрібно збільшити доходи та оптимізувати витрати. Поточна ринкова ситуація характеризується динамізмом, постійним виникненням нових конкурентів, які знаходять різні способи задоволення потреб клієнтів [49].

Все це ставить ТОВ «Фора» в умови, коли постійне впровадження інновацій стає обов'язковою умовою успішної діяльності на ринку.

Таблиця 3.5

Прогноз динаміки фінансових результатів ТОВ «Фора» у 2013-2017 роках за умов впровадження запропонованих заходів (оптимістичний сценарій), тис грн.

Стаття	2017	Попередні дані 2018	Середній темп росту 2017/2013	Прогноз			Абсолютне відхилення			
				2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2010
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8342210	10367776,45	1,24	15462203,22	23059884,57	34390847,74	2025566,45	5094426,76	7597681,36	11330963,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6850301	8562292,16	1,25	11772348,65	16185875,24	22254060,36	1711991,16	3210056,49	4413526,60	6068185,12
Валовий прибуток	1491909	1809054,46	1,21	2193617,73	2659930,29	3225370,15	317145,46	384563,27	466312,56	565439,86
Інші операційні доходи	87560	116865,52	1,33	155979,33	208184,16	277861,47	29305,52	39113,81	52204,83	69677,31
Адміністративні витрати	59035	76568,12	1,30	99308,49	128802,65	167056,43	17533,12	22740,37	29494,16	38253,78
Витрати на збут	1570029	1962209,75	1,25	2452354,14	3064932,70	3830528,51	392180,75	490144,39	612578,56	765595,81
Інші операційні витрати	2997	2643,54	0,88	2331,76	2056,75	1814,18	-353,46	-311,78	-275,01	-242,57
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	52592	71056,00	-	91056,00	111056,00	131056,00	18464,00	20000,00	20000,00	20000,00
Інші доходи	22027	22386,72	1,02	22752,31	23123,88	43123,88	359,72	365,59	371,57	20000,00
Фінансові витрати	30499	29447,73	0,97	28432,70	27452,66	47452,66	-1051,27	-1015,03	-980,04	20000,00
Інші витрати	20955	32143,50	1,53	49305,86	75631,72	95631,72	11188,50	17162,37	26325,86	20000,00

**Прогноз динаміки фінансових результатів ТОВ «Фора» у 2013-2017 році
запропонованих заходів (найбільш імовірний сценарій), тис. грн.**

Стаття	2017	Попередні дані 2018	Середній темп росту 2017/2013	Прогноз			
				2019	2020	2021	2017/2013
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8342210	10367776,45	1,24	14173686,28	19376708,57	26489709,69	202556
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6850301	8562292,16	1,25	11772348,65	16185875,24	22254060,36	171199
Валовий прибуток	1491909	1809054,46	1,21	2193617,73	2659930,29	3225370,15	31714
Інші операційні доходи	87560	116865,52	1,33	155979,33	208184,16	277861,47	29305
Адміністративні витрати	59035	76568,12	1,30	99308,49	128802,65	167056,43	17533
Витрати на збут	1570029	1962209,75	1,25	2697589,56	3708568,57	5098433,44	39218
Інші операційні витрати	2997	2643,54	0,88	2331,76	2056,75	1814,18	-353,
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	52592	71056,00	-	91056,00	111056,00	131056,00	18464
Інші доходи	22027	22386,72	1,02	22752,31	23123,88	43123,88	359,
Фінансові витрати	30499	29447,73	0,97	28432,70	27452,66	47452,66	-1051
Інші витрати	20955	32143,50	1,53	49305,86	75631,72	95631,72	11188

Слід зазначити, що різні сценарії можуть варіюватися в часі. Так, за один період часу фінансові результати підприємства будуть відповідати песимістичному сценарію, в іншому періоді – оптимістичному [50, 51]. У зв'язку з тим, що деякі з розглянутих варіантів передбачають погіршення фінансових проблем на ТОВ «Фора», ми можемо зробити висновок про доцільність реалізації рекомендацій, наданих нами, та їх позитивного впливу на фінансові результати компанії, але з певною обережністю.

Фінансові результати, які відповідають найбільш ймовірному сценарію, більше, ніж задовільні, що також вказує на те, що навіть в умовах невідповідності ситуації на ринку очікуванням керівників підприємства, реалізація запропонованих заходів є обґрунтованою, оскільки прогнозований прибуток у цьому випадку все ще перевищує показники, які отримані за допомогою простої екстраполяції.

Усі наші рекомендації були спрямовані на те, щоб показати, що ТОВ «Фора» може підняти ринкові позиції та поступово нарощувати докризові обсяги діяльності. Досягнення цих цілей дозволить ТОВ «Фора» перейти на новий етап розвитку і в майбутньому стати основним постачальником високоякісної продукції.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ТОВ «Фора» працює на досить конкурентному сегменті ринку, пропонуючи продукти, які також пропонують інші постачальники. Таким чином, існує потреба у постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності підприємства, і, особливо, імпорتنі операції.

Постійне відстеження дій конкурентів та тенденцій розвитку відповідного ринку, пошук нових зарубіжних товарів, які можуть бути затребуваними на національному ринку, аналіз альтернативних джерел постачання тих товарів,

які зараз є в асортименті ТОВ «Фора» є основою для розвитку підприємства в умовах динамічної конкуренції.

З огляду на пріоритети зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фора» можна виділити дві основні сфери, які повинні бути розроблені: управління зовнішньоекономічною діяльністю та розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Для вдосконалення системи управління комплексом заходів з оптимізації планування імпорту, повинні бути розвинені організація, контроль та стимулювання.

ТОВ «Фора» має значну кількість можливостей для розвитку зовнішньоекономічної діяльності та вдосконалення управління нею. Важливим аспектом в цьому є комплексна реалізація всіх запропонованих заходів і безперервний моніторинг результатів цього процесу з метою внесення коригувальних заходів.

В даний час необхідно поглибити інформаційну базу для планування імпорту, зміцнити ІТ-підтримку організації імпорту, змінити умови розрахунків з постачальниками.

Ринок вимагає від ТОВ «Фора» забезпечити контроль за допомогою наймання зовнішніх аудиторів, а також змінити систему мотивації менеджерів, щоб вони були більше зацікавлені в результатах роботи компанії.

Серед стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності слід виділити розширення асортименту, вдосконалення маркетингових інструментів та цінової стратегії. На нашу думку, реалізація цих заходів дозволить підприємству значно підвищить ефективність в майбутньому.

Розрахунки показують, що з найбільш імовірним підходом до 2021 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складе 26489709,69 тис грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність", імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Управління імпортними операціями також можна визначити як процес планування, організації, стимуляції та контролю для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного здійснення імпортних операцій.

Планування імпортних операцій дозволяє обґрунтувати вибір країни, де проводиться закупівля товарів, а також узгодити обсяги імпорту з потребами та можливостями імпортера. Організація імпорту дозволяє забезпечити своєчасну доставку необхідних продуктів підприємствам на найбільш вигідних для компанії умовах.

Контроль необхідний для оцінки ефективності імпортних операцій, який є основним критерієм доцільності їх реалізації. Виходячи з обчислених показників ефективності, підприємство може зробити висновок про доцільність проведення операції, обрати конкретного постачальника і, відповідно, скоригувати умови майбутніх імпортних операцій.

Проведення імпортних операцій є складним та тривалим процесом, котрий включає планування, організацію, контроль та стимулювання. Планування імпортних операцій дозволяє обґрунтувати параметри подальшої операції, яку організація дозволяє забезпечити.

Стимуляція дозволяє змінювати імпортну активність для підвищення ефективності.

Аналіз наукової літератури показав існування різних підходів для оцінки ефективності імпорту. На нашу думку, всі існуючі підходи мають використовуватися в комплексі, оскільки всі вони спрямовані на аналіз імпортової діяльності з різних засад.

Аналіз показав, що питання оцінки ефективності імпорту в сучасних умовах управління стають особливо важливими. Наразі не існує певної єдиної методології для аналізу ефективності імпорту підприємства.

Найбільш поширеним способом визначення доцільності здійснення подальшої імпортової діяльності є розрахунок економічної ефективності, що проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів на отримання цього ефекту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фора» створене у грудні 2002 року, належить торговельній корпорації Fozzy Group, є юридичною особою приватного права відповідно до законодавства України.

Основними видами діяльності товариства є:

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля.

Основними торговельними партнерами є компанії з Туреччини та Польщі.

Аналіз фінансових результатів компанії свідчить про те, що за останні роки ТОВ «Фора» продемонструвало динамічне падіння. Так само, як і більшість вітчизняних компаній, підприємство постраждало від наслідків фінансової кризи 2014 - 2015 років: за цей період чистий фінансовий результат мав від'ємне значення. У 2017 році сума збитків незначно зменшилася, що свідчить про позитивні тенденції у діяльності підприємства.

Загалом фінансовий менеджмент компанії потребує покращення, про що свідчить значна залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Проблемою є також значний обсяг запасів, зокрема товарних, які складають більшу частину власності компанії. Необхідна зміна підходу до управління витратами, про що свідчить загальне зниження рівня рентабельності.

Імпортні операції відіграють значну роль в розвитку ТОВ «Фора», адже значна частка асортименту складається з товарів, що імпортуються з-за кордону. Протягом останніх 5 років компанія імпортувала продукцію різних товарних груп, зокрема бакалію, овочі та фрукти, алкоголь тощо.

Один з найважливіших аспектів аналізу імпоротної операції підприємства - оцінка її ефективності, оскільки це дає змогу визначити, чи відповідає результат очікування керівництва. Крім того, оцінка ефективності дозволяє зробити висновок про те, як міжнародна діяльність впливає на фінансові результати підприємства.

Управління імпортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії.

Аналізуючи існуючу стратегію імпорту на підприємстві, необхідно оцінювати її ефективність та доцільність з огляду на здатність забезпечувати підприємство стійкими конкурентними перевагами та приносити додатковий прибуток.

Значна кількість стратегічних рішень, які приймаються менеджерами різних ланок, лежать в основі міжнародної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Для успішної реалізації стратегії імпорту необхідно:

1. ефективне донесення до працівників інформації щодо стратегічного напрямку діяльності компанії для забезпечення розуміння і підтримки у процесі реалізації стратегії;
2. своєчасне, систематичне, повне та раціональне забезпечення реалізації стратегії необхідними ресурсами відповідної якості та кількості;
3. формування стратегічного плану дій, який складається з певних цілей та цільових настанов, можливість фіксації досягнення кожної визначеної цілі.

Процес реалізації стратегії передбачає, що на кожному рівні управління керівництвом підприємства будуть виконуватись закріплені за ним функції.

Процес реалізації стратегії передбачає, що на кожному рівні управління керівництвом підприємства будуть виконуватись закріплені за ним функції.

При аналізі ефективності стратегії імпорту доцільно:

1. оцінити імпортні витрати при реалізації стратегії;
2. розрахувати чистий дохід (виручку) від реалізації імпортової продукції;
3. оцінити економічну ефективність за основними показниками зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
4. оцінити ефективність основних показників рентабельності підприємства;
5. оцінити фінансові результати діяльності;
6. оцінити ступінь ризику при здійсненні імпортової діяльності.

Контроль за зовнішньоекономічною діяльністю підприємства повинен мати систематичний характер та здійснюватися постійно.

З огляду на специфіку імпортних операцій ТОВ «Фора», ми повинні підкреслити, що вони здійснюються для перепродажу товарів, які доставляються до України на внутрішній ринок. Імпортні операції здійснюються на умових Incoterms CIP Київ, а валюта контракту – це євро.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що імпорт ТОВ «Фора» є ефективними і позитивно впливає на розвиток підприємства. Показники ефективності імпорту показують, що алкогольна продукція, бакалія та гастрономія забезпечують понад 20 копійок доходу на кожен інвестований гривню, що є хорошим показником для підприємства.

ТОВ «Фора» працює на досить конкурентному сегменті ринку, пропонуючи продукти, які також пропонують інші постачальники. Таким чином, існує потреба у постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності підприємства, і, особливо, імпортні операції.

Постійне відстеження дій конкурентів та тенденцій розвитку відповідного ринку, пошук нових зарубіжних товарів, які можуть бути затребуваними на

національному ринку, аналіз альтернативних джерел постачання тих товарів, які зараз є в асортименті ТОВ «Фора» є основою для розвитку підприємства в умовах динамічної конкуренції.

З огляду на пріоритети зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фора» можна виділити дві основні сфери, які повинні бути розроблені: управління зовнішньоекономічною діяльністю та розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Для вдосконалення системи управління комплексом заходів з оптимізації планування імпорту, повинні бути розвинені організація, контроль та стимулювання.

ТОВ «Фора» має значну кількість можливостей для розвитку зовнішньоекономічної діяльності та вдосконалення управління нею. Важливим аспектом в цьому є комплексна реалізація всіх запропонованих заходів і безперервний моніторинг результатів цього процесу з метою внесення коригувальних заходів.

В даний час необхідно поглибити інформаційну базу для планування імпорту, зміцнити ІТ-підтримку організації імпорту, змінити умови розрахунків з постачальниками, активізувати маркетинг.

Ринок вимагає від ТОВ «Фора» забезпечити контроль за допомогою наймання зовнішніх аудиторів, а також змінити систему мотивації менеджерів, щоб вони були більше зацікавлені в результатах роботи компанії.

Серед стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності слід виділити розширення асортименту, вдосконалення маркетингових інструментів та цінової стратегії. На нашу думку, реалізація цих заходів дозволить підприємству значно підвищить ефективність в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ [електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. - 3-тє вид., перероб. і доп. Затверджено МОН / За ред. О.А. Кириченка. - К., 2014. - 565 с.
3. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська В.М., та ін. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2013. – 568 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. - 4-тє вид., перероб. та доп. - К.: Освіта України, 2013. – 272 с.
5. Дрогомирецька М. І. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій / М. І. Дрогомирецька // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2012. - Вип. 9(1.1). - С. 95-103.
6. Про Митний тариф України-Закон України № 2371-ІІІ від 01.01.2013 // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №24.
7. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: [навч. посібник] / О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
8. Тюріна Н. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посібник] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 408 с.].
9. Ковтун Е. О. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Е. О. Ковтун, В. М. Швець. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67915.doc.htm.
10. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: [навч. посібник] / Г. М. Дроздова. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2002. – 172 с.

11. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / А. О. Фатенок-Ткачук // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17. – С. 93–100.
12. Мельник О. Г. Імпортна діяльність підприємств як об'єкт етіологічної діагностики / О. Г. Мельник, М. Я. Нагірна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 778. - С. 173-179.
13. Круш П. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю / П. В. Круш, Т. Ю. Хоменко. // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ Ім. І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». – 2017. – №11.
14. Булатова А.С. Економіка / А.С. Булатова. – К.: МОЛОДЬ, 2012. – 600 с.
15. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
16. Дем'яненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия / А. Г. Дем'яненко // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 2.
17. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю.Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Сучасні проблеми економіки і підприємництва : Збірник наукових праць. – Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016.
18. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua>.
19. Козик В.В. та ін. Зовнішньоекономічні операції і контракти. Навч. посіб. / В.В.Козик, Л.А. Панкова - 4-те вид. - К.: Центр навчальної літератури, 2013. — 636 с.

20. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник/А. М.Вічевич, О. В. Максимець. Львів : Афіша, 2014 - 154 с.
21. Вернюк Н. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Н. О. Вернюк, Л. В. Клименко, І. М. Новак]; Уман. нац. ун-т садівництва. - Умань : Сочінський [вид.], 2016. - 322 с.
22. Георгіаді Н.Г., Князь С.В. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2015. - 226 с.
23. Сергієнко В.В., Горєв В.О. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій / Харківський національний економічний ун-т. - Х.: Вид-во ХНЕУ, 2015.
24. Горін Н. В. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. - К. : Знання, 2014. - 347 с.
25. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2016. - 492 с.
26. Дмитрієва Н.А. Теоретичні засади визначення показників ефективності зовнішньоторговельної діяльності // Економіка і підприємництво: стан та перспективи. - К., 2015. - С. 161-164.
27. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Ф.Ф. Бутинець, І.В. Жиглей, В.М. Пархоменко ; за ред. Ф.Ф. Бутинця ; 3-тє вид., доп. і перероб. - Житомир : Рута, 2015. - 567 с.
28. Маслак О. О., Жежуха В. Й. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. - Л. : Новий Світ - 2000, 2013. - 312 с.
29. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика [Текст] : навч. посіб. / Дунська Алла Рашидівна ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». - К. : Кондор, 2013. - 687 с.
30. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність: організація, управління, прогнозування: Підручник. - Донецьк: Альфа-прес, 2014. - 376 с.
31. Мачкур А. Є., Лещій Л. А., Коваль З. О. Економіка і управління підприємством: навч. посіб. для студ. неекон. спец. / Національний ун-т

«Львівська політехніка». - Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. - 154 с.

32. Мудрак Р.П. Розширення експортних можливостей: зовнішньоторговельні вигоди та внутрішні продовольчі ризики // Економіка АПК. – 2017. - №4. - С. 122-127.

33. Бабій І.В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу// Науковий огляд. – 2018. – № 44. - С. 6-21.

34. Скоропад І.С., Герасименко С.І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. // Вісник національного університету «Львівська політехніка». - 2013. – № 469. - С. 498-502.

35. Мережа магазинів біля дому «Фора» [електронний ресурс]. - режим доступу: <http://fora.ua>

36. Новус Україна [електронний ресурс]. - режим доступу: <http://www.novus.com.ua>

37. Офіційний сайт «Сільпо» [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://silpo.ua>

38. Мережа продуктових супермаркетів «Еко Маркет» [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://www.eko.com.ua>

39. Мережа продуктових магазинів «АТБ» [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://www.atbmarket.com>

40. EuroCIS - The Leading Trade Fair for Retail Technology [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://www.eurocis.com>

41. Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства / М.І. Романишин, Н.О. Шпак // Економіка пром-сті. — 2011. — № 2. — С. 144-151.

42. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування і планування: навч. посіб. / Б.Є. Грабовецький. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

43. Громико Н. К. Сценарний підхід у стратегічному плануванні соціально-економічного розвитку регіону / Н. К. Громико // Моделювання регіональної економіки. - 2011. - № 1. - С. 329-337.
44. Згуровський М.З., Переверза К.В. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT-аналізу // Системні дослідження та інформаційні технології. — № 2. — 2009. — С. 7–17/
45. Шпак Н.О. Экономическое прогнозирование как составляющая стратегии обеспечения экономической стабильности предприятия / Н.О. Шпак, М.И. Романишин // Бизнесинформ. – 2011. – № 2, т. 1. – С. 147- 149.
46. Полянська А.С. Сценарний метод формування напрямків розвитку організації / А.С. Полянська // Економічний простір. – 2008. – № 13. – С. 208-214.
47. Сущенко О. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регіону в умовах глобалізації: управління та розвиток [Текст] : монографія / Сущенко О. А. ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ : Ноулідж, 2013. - 315 с.
48. Управління зовнішньоекономічною діяльністю //За ред. Кредісова А.І. - К: ВІРА-Р. - 2016. - 427 с.
49. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. Затверджено МОН / За ред. О.А. Кириченка. - К.: Знання, 2014. - 518 с.
50. Ковальчук Т.Г. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. /Т.Г. Ковальчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. – 216 с.
51. Могильна Л.М. Теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 22. - С. 460-463.

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фора» на 31.12.2013 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	243	213
первісна вартість	1001	388	496
накопичена амортизація	1002	145	283
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1799	2283
Основні засоби:	1010	167416	214948
первісна вартість	1011	318050	416608
знос	1012	150634	201660
Інвестиційна нерухомість:	1015	1861	1821
первісна вартість	1016	2140	2140
знос	1017	279	319
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	140000	140000
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6676	-
Відстрочені податкові активи	1045	3864	4178
Усього за розділом I	1095	321859	363443
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	175360	237210
Виробничі запаси	1101	3724	9680
Товари	1104	171636	227530
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14727	28070
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	16374	24242
з бюджетом	1135	212	48
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37614	15677
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	35
Гроші та їх еквіваленти	1165	83440	78672
Готівка	1166	13256	15935
Рахунки в банках	1167	-	62737
Витрати майбутніх періодів	1170	1656	1789
Інші оборотні активи	1190	11220	12580
Усього за розділом II	1195	340603	398323
Баланс	1300	662462	761766

Додаток А.2

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фора» на 31.12.2013 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	17
Додатковий капітал	1410	218	20
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(66768)	(34694)
Усього за розділом I	1495	(66533)	(34657)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	118658	70767
Інші довгострокові зобов'язання	1515	149262	215
Довгострокові забезпечення	1520	4152	5173
Усього за розділом II	1595	272072	76155
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	41541	117635
за товари, роботи, послуги	1615	393838	574209
за розрахунками з бюджетом	1620	1805	1804
за розрахунками зі страхування	1625	1112	1295
за розрахунками з оплати праці	1630	2863	3168
за одержаними авансами	1635	2141	3906
Інші поточні зобов'язання	1690	13623	18251
Усього за розділом III	1695	456923	720268
Баланс	1900	662462	761766

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Фора» за 2013 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3496738	2933461
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2806649)	(2336201)
Валовий: прибуток	2090	690089	597260
Інші операційні доходи	2120	27592	15240
Адміністративні витрати	2130	(20862)	(20948)
Витрати на збут	2150	(643512)	(575758)
Інші операційні витрати	2180	(4951)	(1417)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	48356	14377
Інші фінансові доходи	2220	1600	6648
Інші доходи	2240	20645	108515
Фінансові витрати	2250	(35093)	(40701)
Інші витрати	2270	(3785)	(88816)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	31723	23
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	152	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	31875	23
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	31875	23
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	106603	57205
Витрати на оплату праці	2505	70175	59522
Відрахування на соціальні заходи	2510	25624	21519
Амортизація	2515	54536	44626
Інші операційні витрати	2520	412387	415251
Разом	2550	669325	598123

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фора» на 31.12.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	213	106
первісна вартість	1001	496	511
накопичена амортизація	1002	283	405
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2283	5592
Основні засоби:	1010	214948	240183
первісна вартість	1011	416608	496761
знос	1012	201660	256578
Інвестиційна нерухомість:	1015	1821	1779
первісна вартість	1016	2140	2140
знос	1017	319	361
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	140000	96312
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4178	-
Усього за розділом I	1095	363443	343972
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	237210	169862
Виробничі запаси	1101	9680	3744
Товари	1104	227530	166118
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28070	34382
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	24242	37144
з бюджетом	1135	48	103
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15677	47139
Поточні фінансові інвестиції	1160	35	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	78672	79227
Готівка	1166	15935	19863
Рахунки в банках	1167	62737	59364
Витрати майбутніх періодів	1170	1789	2733
Інші оборотні активи	1190	12580	25991
Усього за розділом II	1195	398323	396581
Баланс	1300	761766	740553

Додаток В.2

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фора» на 31.12.2013 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	17
Додатковий капітал	1410	20	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(34694)	(42819)
Усього за розділом I	1495	(34657)	(42792)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	298
Довгострокові кредити банків	1510	70767	70854
Інші довгострокові зобов'язання	1515	215	98
Довгострокові забезпечення	1520	5173	6501
Усього за розділом II	1595	76155	77751
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	117635	83815
за товари, роботи, послуги	1615	574209	550149
за розрахунками з бюджетом	1620	1804	2790
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1579
за розрахунками зі страхування	1625	1295	1600
за розрахунками з оплати праці	1630	3168	3638
за одержаними авансами	1635	3906	41128
Інші поточні зобов'язання	1690	18251	22474
Усього за розділом III	1695	720268	705594
Баланс	1900	761766	740553

Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Фора» за 2014 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3973480	3496738
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3250023)	(2806649)
Валовий: прибуток	2090	723457	690089
Інші операційні доходи	2120	64725	27592
Адміністративні витрати	2130	(25859)	(20862)
Витрати на збут	2150	(671628)	(643512)
Інші операційні витрати	2180	(8709)	(4951)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	81986	48356
Інші фінансові доходи	2220	6282	1600
Інші доходи	2240	63150	20645
Фінансові витрати	2250	(25121)	(35093)
Інші витрати	2270	(122943)	(3785)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3354	31723
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(11489)	152
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	31875
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(8135)	-
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(8135)	31875
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	84601	106603
Витрати на оплату праці	2505	81513	70175
Відрахування на соціальні заходи	2510	29932	25624
Амортизація	2515	64499	54536
Інші операційні витрати	2520	445651	412387
Разом	2550	706196	669325

Додаток Д

Баланс (Звіт про фінансові результати) ТОВ «Фора» на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	106	161
первісна вартість	1001	511	654
накопичена амортизація	1002	405	493
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5592	8654
Основні засоби:	1010	240183	290135
первісна вартість	1011	496761	626047
знос	1012	256578	335912
Інвестиційна нерухомість:	1015	1779	1738
первісна вартість	1016	2140	2140
знос	1017	361	402
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	96312	80674
Усього за розділом I	1095	343972	381362
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	169862	337770
Виробничі запаси	1101	3744	12089
Товари	1104	166118	325681
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34382	142350
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	37144	38324
з бюджетом	1135	103	22620
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47139	29323
Гроші та їх еквіваленти	1165	79227	109167
Готівка	1166	19863	25329
Рахунки в банках	1167	59364	83838
Витрати майбутніх періодів	1170	2733	1948
Інші оборотні активи	1190	25991	4682
Усього за розділом II	1195	396581	687184
Баланс	1300	740553	1068546

Додаток Д.2

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фора» на 31.12.2013 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	16
Додатковий капітал	1410	10	3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(42819)	(86166)
Усього за розділом I	1495	(42792)	(86147)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	298	-
Довгострокові кредити банків	1510	70854	78445
Інші довгострокові зобов'язання	1515	98	-
Довгострокові забезпечення	1520	6501	17272
Усього за розділом II	1595	77751	95717
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	83815	42349
за товари, роботи, послуги	1615	550149	801704
за розрахунками з бюджетом	1620	2790	6109
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1579	-
за розрахунками зі страхування	1625	1600	886
за розрахунками з оплати праці	1630	3638	4088
за одержаними авансами	1635	41128	15015
Доходи майбутніх періодів	1665	-	133
Інші поточні зобов'язання	1690	22474	188692
Усього за розділом III	1695	705594	1058976
Баланс	1900	740553	1068546

Додаток Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Фора» за 2015 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5159896	3973480
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4042980)	(3250023)
Валовий: прибуток	2090	116916	723457
Інші операційні доходи	2120	62303	64725
Адміністративні витрати	2130	(65280)	(25859)
Витрати на збут	2150	(1053650)	(671628)
Інші операційні витрати	2180	(17302)	(8709)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	42987	81986
Інші фінансові доходи	2220	-	6282
Інші доходи	2240	56602	63150
Фінансові витрати	2250	(27460)	(25121)
Інші витрати	2270	(104324)	(122943)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	-	3354
збиток	2295	(32195)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6489)	(11489)
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(38684)	(8135)
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(38684)	(8135)
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	49607	84601
Витрати на оплату праці	2505	252229	81513
Відрахування на соціальні заходи	2510	41144	29932
Амортизація	2515	93290	64499
Інші операційні витрати	2520	699962	445651
Разом	2550	1136232	706196

Додаток Ж

Баланс (звіт про фінансові результати) ТОВ «Фора» на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	161	286
первісна вартість	1001	654	855
накопичена амортизація	1002	493	569
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8654	4122
Основні засоби:	1010	290135	349190
первісна вартість	1011	626047	668491
знос	1012	335912	319301
Інвестиційна нерухомість:	1015	1738	6234
первісна вартість	1016	2140	7916
знос	1017	402	1682
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	80674	53941
Усього за розділом I	1095	381362	413773
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	337770	380178
Виробничі запаси	1101	12089	17046
Товари	1104	325681	363132
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	142350	82498
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	38324	51296
з бюджетом	1135	22620	6361
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29323	108528
Гроші та їх еквіваленти	1165	109167	124717
Готівка	1166	25329	29538
Рахунки в банках	1167	83838	95179
Витрати майбутніх періодів	1170	1948	1915
Інші оборотні активи	1190	4682	1600
Усього за розділом II	1195	687184	757093
Баланс	1300	1068546	1170866

Додаток Ж.2

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фора» на 31.12.2013 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	16
Додатковий капітал	1410	3	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(86166)	(173620)
Усього за розділом I	1495	(86147)	(173604)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	78445	18727
Довгострокові забезпечення	1520	17272	31565
Усього за розділом II	1595	95717	50292
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	6725
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	42349	54319
за товари, роботи, послуги	1615	801704	967385
за розрахунками з бюджетом	1620	6109	10257
за розрахунками зі страхування	1625	886	1307
за розрахунками з оплати праці	1630	4088	4612
за одержаними авансами	1635	15015	42284
Доходи майбутніх періодів	1665	133	145
Інші поточні зобов'язання	1690	188692	207144
Усього за розділом III	1695	1058976	1294178
Баланс	1900	1068546	1170866

Додаток 3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Фора» за 2016 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6390007	5159896
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5178764)	(4042980)
Валовий: прибуток	2090	1211243	116916
Інші операційні доходи	2120	84441	62303
Адміністративні витрати	2130	(80120)	(65280)
Витрати на збут	2150	(1232029)	(1053650)
Інші операційні витрати	2180	(17663)	(17302)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	42987
збиток	2195	(34128)	-
Інші доходи	2240	47750	56602
Фінансові витрати	2250	(39982)	(27460)
Інші витрати	2270	(61564)	(104324)
збиток	2295	(87924)	(32195)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(6489)
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(87924)	(38684)
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(87924)	(38684)
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	54714	49607
Витрати на оплату праці	2505	443004	252229
Відрахування на соціальні заходи	2510	98588	41144
Амортизація	2515	94645	93290
Інші операційні витрати	2520	638861	699962
Разом	2550	1329812	1136232

Додаток И

Баланс (Звіт про фінансові результати) ТОВ «Фора» на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	286	218
первісна вартість	1001	855	855
накопичена амортизація	1002	569	637
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4122	12871
Основні засоби:	1010	349190	398416
первісна вартість	1011	668491	804334
знос	1012	319301	405918
Інвестиційна нерухомість:	1015	6234	6085
первісна вартість	1016	7916	7916
знос	1017	1682	1831
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	53941	53941
Усього за розділом I	1095	413773	471531
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	380178	623059
Виробничі запаси	1101	17046	26478
Товари	1104	363132	596581
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82498	266752
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	51296	59612
з бюджетом	1135	6361	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108528	46426
Гроші та їх еквіваленти	1165	124717	319958
Готівка	1166	29538	41175
Рахунки в банках	1167	95179	278783
Витрати майбутніх періодів	1170	1915	1901
Інші оборотні активи	1190	1600	5297
Усього за розділом II	1195	757093	1364960
Баланс	1300	1170866	1836491

Додаток И.2

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фора» на 31.12.2013 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(173620)	(244597)
Усього за розділом I	1495	(173604)	(244597)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	18727	-
Довгострокові забезпечення	1520	31565	37215
Усього за розділом II	1595	50292	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6725	-
Векселі видані	1605	-	53810
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	54319	14809
за товари, роботи, послуги	1615	967385	1650194
за розрахунками з бюджетом	1620	10257	10230
за розрахунками зі страхування	1625	1307	2245
за розрахунками з оплати праці	1630	4612	7976
за одержаними авансами	1635	42284	10870
Доходи майбутніх періодів	1665	145	324
Інші поточні зобов'язання	1690	207144	293399
Усього за розділом III	1695	1294178	2043857
Баланс	1900	1170866	1836491

Додаток К

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Фора» за 2017 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8324210	6390007
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6850301)	(5178764)
Валовий: прибуток	2090	1491909	1211243
Інші операційні доходи	2120	87560	84441
Адміністративні витрати	2130	(59035)	(80120)
Витрати на збут	2150	(1570029)	(1232029)
Інші операційні витрати	2180	(2997)	(17663)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(52592)	(34128)
Інші доходи	2240	22027	47750
Фінансові витрати	2250	(30499)	(39982)
Інші витрати	2270	(20955)	(61564)
збиток	2295	(68931)	(87924)
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(68931)	(87924)
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(68931)	(87924)
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	69994	54714
Витрати на оплату праці	2505	554799	443004
Відрахування на соціальні заходи	2510	123001	98588
Амортизація	2515	100973	94645
Інші операційні витрати	2520	783294	638861
Разом	2550	1632061	1329812