

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Прогнозування обсягів реалізації продукції підприємства-суб'єкта ЗЕД
(на матеріалах ДП «Адідас-Україна», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3мз групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Ємченко
Анастасії Павлівни

Науковий керівник
д-р. екон. наук,
професор

Калюжна
Наталія Геннадіївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
доцент

Студінська
Галина Яківна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».....	6
1.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ДП «Адідас-Україна»	6
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Адідас-Україна»	15
1.3. Дослідження практики прогнозування обсягів реалізації продукції ДП «Адідас-Україна»	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».....	27
2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу прогнозування обсягів реалізації товарів ДП «Адідас-Україна»	27
2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення прогнозування обсягів реалізації товарів ДП «Адідас-Україна»	31
2.3. Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ДП «Адідас-Україна»	39
Висновки до розділу 2	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах стрімкого розвитку ринкових відносин, глобалізації, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, посилення конкуренції та підвищеної невизначеності зростає потреба у своєчасному отриманні достовірної інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень.

Прогнозування в системі таких інструментів набуває все більшої ролі, оскільки воно дозволяє максимально чітко та зрозуміло представити результати управлінських рішень. Саме прогнозування діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД, в тому числі визначення планових обсягів реалізації товарів, стає запорукою його конкурентоспроможності і сталого розвитку.

Важливо, що прогнозування змушує кількісно обґрунтовувати майбутні плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. Оскільки прогнози самі по собі не забезпечують ефективного розподілу ресурсів, поряд із системою прогнозування необхідно налагодити систему обліку, контролю, аналізу запланованих і фактичних даних для того, щоб вчасно відслідковувати відхилення та вживати коригувальних заходів.

Рівень дослідженої теми. Останнім часом збільшилась кількість наукових досліджень і практичних програм, присвячених створенню та розвитку систем прогнозування обсягів реалізації товарів, що є основою фінансового планування на підприємствах-суб'єктах ЗЕД. Істотний внесок у розвиток теорії та практики прогнозування обсягів діяльності підприємств, в тому числі і у сфері ЗЕД, зробили такі фахівці, як А.Р. Дунська, Н.М. Лавренчук, М.А. Оверко, М.О. Панченко, А.А. Капелюшна, О.В. Подпрядова, Г.В. Євтушенко, Т.О. Попик, Л.А. Скаун, О.О. Пшик-Ковальська, Т.В. Савчук, І.І. Скрильник, Н.І. Федоронько, Є.В. Чазов, О.Р. Швагер, В.Г. Щука, Д.І. Мандрик та інші.

Метою роботи є вивчення теоретико-методичних засад прогнозування обсягів реалізації товарів підприємства-суб'єкта ЗЕД та визначення можливих шляхів вдосконалення.

Завданнями дослідження є наступні:

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства-суб'єкта ЗЕД;
- охарактеризувати зовнішньоекономічну діяльність здійснювану підприємством;
- здійснити оцінку ефективності проведення прогнозування обсягів реалізації товарів підприємством-суб'єктом ЗЕД;
- обґрунтування напрямів удосконалення процесу прогнозування обсягів реалізації товарів для підприємства;
- розробити можливі варіанти заходів щодо підвищення ефективності прогнозування обсягів реалізації товарів підприємства-суб'єкта ЗЕД;
- визначити прогнозну оцінку ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес прогнозування обсягів реалізації продукції на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

Предметом дослідження є шляхи, методи, механізми та можливі прийоми для вдосконалення прогнозування обсягів реалізації товарів підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Інформаційна база дослідження. При виконанні роботи використовувалась певна інформаційна база до якої можна віднести, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, наукової літератури, періодичних видань. Було проаналізовано фінансову звітність підприємства та звіти надані відділами контролінгу, роботі з персоналом та фінансового.

Методи дослідження. У ході дослідження було використано наступні методи: аналізу, синтезу, індукції, статистичні методи та організації зовнішньоекономічних операцій та планування, принципи методів математичного аналізу та ситуаційного моделювання, факторно-аналітичного методу.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Методичні засади прогнозування обсягів реалізації товарів підприємства-суб'єкта ЗЕД», яку опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Науково-практична значущість роботи полягає в тому, що результати розроблених рекомендацій в даному дослідженні можуть бути використані

керівниками компанії при покращенні процесу планування та організації прогнозування обсягів реалізації товарів компанії на внутрішньому ринку.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи становить ВКАЗАТИ сторінок друкованого тексту, що включає в себе вступ, два розділи, у першому проведено оцінку та аналіз здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності та процесу прогнозування обсягів реалізації товару, в другому запропоновано можливі шляхи удосконалення аналізуючого процесу на підприємстві та проведено розрахунок прогнозованої ефективності діяльності підприємства в результаті запропонованих заходів. Також в роботі надаються висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

1.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ДП «Адідас-Україна»

Прогнозування обсягів реалізації товарів, є основою фінансового планування на підприємствах-суб'єктах ЗЕД даний процес відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Специфікою діяльності досліджуваного підприємства ДП «Адідас-Україна» виступає дистрибуція спортивних товарів брендів Adidas та Reebok на українському ринку.

Реалізація товарів на підприємстві ДП «Адідас-Україна» придбаних безпосередньо у фабрики-виробника здійснюється шляхом оптового та роздрібного продажу через офіційні магазини компанії.

Адідас – це німецька компанія, одна зі світових лідерів виробництва спортивних товарів з центральним офісом в Герцогенаурах, Німеччина. Для найкращого функціонування і адаптації під різні ринки компанія має більш ніж 25 дочірніх фірм в різних країнах світу, які в свою чергу об'єднуються в ринки, зокрема, ДП «Адідас-Україна» на даний момент входить до складу ринку СНГ в якому перебуває також ринок Росії та Казахстану.

Наведемо організаційну структуру досліджуваного підприємства, яку можна віднести до лінійного типу (Рис. 1.1). Так як для даної організаційної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має визначенні, конкретні завдання й обов'язки, в такій структурі ясно виражена відповідальність, яка гарантує швидкість реакції на будь-які зміни. В складі організаційної структури ДП «Адідас-Україна» є відділ контролінгу, що здійснює прогнозуванням всіх бізнес процесів в компанії.



Рис. 1.1. Організаційна структура підприємства ДП «Адідас-Україна»*

*Джерело: складено автором []

Проаналізуємо динаміку активів підприємства та джерела його фінансування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Динаміка активів ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр., тис.грн

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення 2018 / 2014 рр.		Відхилення 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематеріальні активи	1385	1423	1636	854	78	-1307	-94.4	-776	-90.9
Основні засоби:	35077	26801	43987	113096	170006	134929	384.7	56910	50.3
первісна вартість	191146	180593	209575	266495	348238	157092	82.2	81743	30.7
Знос	156069	153792	165588	-153399	178232	22163	14.2	331631	-216.2
Усього за розділом I	49412	41001	59193	143903	193226	143814	291.1	49323	34.3
II. Оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Запаси:	421968	507005	727397	810351	791206	369238	87.5	-19145	-2.4

Продовження табл.. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	630	1 732	29	9	13	-617	-97.9	4	44.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	61 685	97	11 091	25 868	1	-61 684	-100	-25 867	-100
Інша поточна дебіторська заборгованість	44 038	31 390	27 741	27 967	26 819	-17 219	-39.1	-1 148	-4.1
Гроші та їх еквіваленти	420 737	395 439	274 392	189 714	171 052	-24 9685	-59.3	-18 662	-9.8
Витрати майбутніх періодів	577	230	316	401	996	419	72.6	595	148.4
Інші оборотні активи	-	2 091	2 668	2 612	207	207	100	-2 405	-92.1
Усього за розділом II	949 635	938 656	1 046 182	1 057 034	990 864	41 229	4.3	-66 170	-6.3
Баланс	999 047	979 657	1 105 375	1 200 937	1 184 090	185 043	18.5	-16 847	-1.4

*Джерело: складено за даними фінансової звітності [Додаток А]

Аналізуючи дані табл. 1.1, обсяг активів підприємства у 2018 році стрімко виріс порівняно з 2014-м роком на 185043 тис. (18,55%), у той час як за 2017-2018 рр. Відбулося скорочення обсягу активів на 16847 тис. грн. (1.4%).

Впродовж зазначеного періоду 2014-2018 рр. можна відзначити значне збільшення необоротних активів компанії, а саме на 143814 тис. грн що означає збільшення даного показника майже втричі (291,1%). Даний приріст відбувся завдяки збільшенню основних засобів компанії на 134929 тис. грн, тобто на 384.7% 2018 році до 2014 року відповідно. Щодо оборотних активів, ми спостерігаємо незначний приріст у 2018 році до 2014 року на 4,3% (41229 тис. грн), всі статті дебіторської заборгованості демонструють скорочення у 2018 р. відносно 2014 р. Тобто дебітори почали виплачувати свою заборгованість вчасно, одночасно і запаси підприємства демонструють зростання на 369238 тис. грн або 87,5% відповідно.

Динаміку обсягу джерел фінансування підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Динаміка джерел фінансування ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр.,
тис. грн.**

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення 2018/2014 рр.		Відхилення 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн ., %	Абс, +/-	Відн ., %
I. Власний капітал	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	3393	3393	3393	3393	3393	0	0.0	0	0.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	614 785	840 376	822 468	950 421	931 974	317 189	51.6	-18 447	-1.9
Усього за розділом I	618 389	843 910	825 945	954 714	935 845	317 456	51.3	-18 869	-2.0
Кредиторська заборгованість товари, роботи, послуги	306 906	96 739	159 207	197 560	207 993	-98 913	-32.2	1043 3	5.3
Кредиторська заборгованість розрахунками з бюджетом	45 879	13 828	1400	11 494	12 004	-33 875	-73.8	510	4.4
Інші поточні зобов'язання	358 426	5869	5935	14 983	5083	-353 343	-98.6	- 9900	-66.1
Усього за розділом III	358 426	135 747	279 430	246 223	2482 45	-110 181	-30.7	2022	0.8
Баланс	999 047	979 657	1 105 375	1 200 937	1 184 090	185 043	18.5	-16 847	-1.4

*Джерело: складено за даними фінансової звітності [Додаток Б]

Аналізуючи дані з табл. 1.2 в 2018 році порівняно з 2014 роком відбувається зростання джерел фінансування підприємства на 185043 тис. грн. (18,5%), в той час як у 2018 до 2017 року відбувається скорочення на 16847 тис. грн, тобто на 1.4%. Виходячи з вище наведених даних ми бачимо збільшення власного капіталу підприємства на 51,6%, що відповідає 317456 тис. грн. Поточні зобов'язання підприємства впродовж проаналізованого періоду мали тенденцію до зменшення від 2014 до 2018 рр. на 110181, тобто на 30,7%, але впродовж двох останніх років відбулося незначне збільшення показника на 0,8% або 2022 тис. грн. В цілому ми

можемо побачити, що компанія зобов'язання зменшувала, а свій власний капітал збільшувала за рахунок зростання чистого прибутку.

Здійснимо аналіз динаміки фінансових результатів підприємства ДП «Адіас-Україна» за 2014-2018 роки на основі звітності компанії (Додатки В).

Таблиця 1.3

Динаміка доходів ДП «Адіас-Україна» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Показник	За період					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн. %	Абс +/-	Відн. %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг)	1387862	1274488	1439922	1497225	1621942	234080	17	124717	8
Інші операційні доходи	77186	170766	36865	25833	32668	-44518	-58	6835	26
Інші доходи	0	602	325	16412	2022	2022	100	-14390	-88
Разом доходи	1465048	1445856	1477112	1539470	1656632	191584	13	117162	8

*складено за даними фінансової звітності [Додаток В]

Аналізуючи данні наведені в табл. 1.3 можна побачити, що сумарні доходи підприємства порівнюючи 2018 рік з 2014-м мають тенденцію до зростання, а саме на 13% або на 191 584 тис. грн, а в 2018 році відносно до 2017-го року на 8% або 117 162 тис. грн. Найбільшого росту зазнали інші доходи підприємства, які продемонстрували приріст за останні п'ять років на суму 2022 тис. грн. (100%).

Динаміка витрат підприємства ДП «Адіас-Україна» за 2014-2018 рр. наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Динаміка витрат ДП «Адіас-Україна» за 2014-2018 рр., тис.грн.

Показник	За період					Відхилення 2018/2014 рр.		Відхилення 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн. %	Абс, +/-	Відн. %
Собівартість реалізованої продукції	822150	583 079	738 351	779288	841725	19575	2	62437	8

(товарів, робіт, послуг)									
Витрати на збуд	348384	294084	324731	360646	481816	133432	38	121170	34
Адміністративні витрати	18787	22056	31731	34861	42083	23296	124	7222	21
Інші операційні витрати	151830	300860	55810	59736	60431	-91399	-60	695	1
Інші витрати	5283	2810	408	2508	6211	928	18	3703	148
Разом витрати	1346434	1202889	1151031	1237039	1432266	85832	7	86008	7

*Джерело: складено за даними фінансової звітності [Додаток В]

За даними табл. 1.4 сукупні витрати компанії за період з 2014 до 2018 років збільшилися на 85832 тис. грн.(7%), а порівнюючи 2017 та 2018 роки на 86008 тис. грн. (7%). За період взятий до аналізу найбільше зростає стаття адміністративних витрат за період 2014-2018 рр. на 124% (23296 тис. грн.) у зв'язку з тим, що за останні п'ять років компанія динамічно розвивалась, розширювала свою штатну структуру як офісних, так і працівників роздрібної торгівлі. Спостерігаємо постійну тенденцію збільшення витрат на збут, за 2014-2018 рр. на 38% (133432 тис. грн.), а за 2017-2018 рр. на 34% (121170 тис. грн.), що пов'язано з відкриттям нових магазинів компанії, збільшенням обсягів продажів і в свою чергу збільшення кількості поставок товару.

Аналіз фінансових результатів підприємства ДП «Адіас-Україна» наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Динаміка фінансових результатів діяльності ДП «Адіас-Україна»
за 2014-2018 рр., тис. грн.**

Показник	За період					Відхилення 2018 / 2014 рр.		Відхилення 2017/2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн. , %	Абс, +/-	Відн. , %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Загальні доходи	1465048	1445856	1477112	1539470	1656632	191584	13	117162	8
Загальні витрати	1346434	1202889	1151031	1237039	1432266	85832	7	86008	7

Прибуток до оподаткування	127814	275298	371 000	320996	274658	14684 4	115	-46338	-14
Податок на прибуток	29273	49 371	66 365	59026	44729	15456	53	-14297	-24
Чистий прибуток	98541	225 927	304 635	261970	202970	10442 9	106	-59000	-23

*Джерело: складено за даними фінансової звітності [Додаток В]

В табл. 1.5 ми бачимо узагальненні результати фінансової діяльності підприємства, за останні п'ять років відбулося збільшення чистого прибутку на 104 429 тис. грн. (106%), за рахунок того, що доходи збільшувались більшими темпами за витрати, але в динаміці за 2017-2018 роки відбувається зменшення чистого прибутку компанії на 23% (59 000 тис. грн.) у зв'язку зі збільшенням витрат, зокрема, як зазначалось вище за рахунок збільшення кількості роздрібних магазинів.

Проаналізуємо показники платоспроможності та ліквідності підприємства в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Динаміка показників платоспроможності та ліквідності
ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр.**

Показник	Станом на 31.12					Відхилення 2018 / 2014 рр.		Відхилення 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт загального покриття	2.6	6.9	3.7	4.3	4.0	1.3	50.7	-0.3	-7.0
Коефіцієнт проміжного покриття	1.5	3.2	1.1	1.0	0.8	-0.7	-47.4	-0.2	-19.2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.2	2.9	1.0	0.8	0.7	-0.5	-41.3	-0.1	-10.6
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0.4	0.3	0.2	0.2	0.1	-0.3	-72.6	-0.1	-51.6

*Джерело: складено за даними фінансової звітності [Додаток А-В]

За даними з табл. 1.6 можна зробити висновок, що платоспроможність підприємства за звітний період знизилась, що підтверджується зниженням коефіцієнта абсолютної ліквідності на 41,3% за 2014-2018 рр. В той час як коефіцієнт загального покриття демонструє збільшення майже вдвічі порівнюючи 2018 та 2014 роки, це означає, що компанія здатна погасити найближчим часом за рахунок своїх грошових коштів приблизно 40% боргів, якщо брати до прикладу 2018 рік. Коефіцієнт проміжного покриття за останні 5 років перебував у нормі, але у 2017 та 2018 роках цей показник був нижче 1, а саме 0,7 та 0,8 відповідно.

Показники фінансової стійкості підприємства ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр. наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Динаміка показників фінансової стійкості
ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр.**

Показник	Станом на 31.12					Відхилення 2018 / 2014 рр.		Відхилення 2017-2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продовження Таблиці 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт автономії	0.6	0.9	0.7	0.9	0.8	0.2	27.7	-0.1	-8.3
Коефіцієнт фінансової залежності	1.6	1.2	1.3	1.3	1.3	-0.4	-21.7	0	0.6
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0.5	0.4	0.3	0.2	0.2	-0.3	-61.9	0	-3.8
Коефіцієнт покриття боргу	1.6	6.2	3.0	3.9	3.8	2.1	132.1	-0.1	-2.8

*Джерело: складено за даними фінансової звітності [Додаток А-В]

Аналізуючи наведені показники, можна дійти до висновку, що компанія має високий рівень фінансової незалежності, це підтверджує високий показник коефіцієнту автономії, який протягом останніх п'яти років був стабільним і

свідчить про те, що компанія достатньо стійка до будь-яких ризиків та коливань на ринку. Коефіцієнти фінансової залежності та маневреності оборотного капіталу демонструють незмінність, що підтверджує стабільний фінансовий стан компанії.

Для оцінки рентабельності підприємства використаємо розраховані показники наведенні в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Динаміка показників рентабельності

ДП «Адідас Україна» за 2014-2018 рр.

Показник	За період					Відхилення абсолютне	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів, %	14.3	10.0	21.7	26.4	22.0	7.6	-4.4
Рентабельність власного капіталу, %	20.7	13.5	27.1	34.2	27.7	7.0	-6.5
Рентабельність реалізованої продукції, %	12.1	7.1	17.7	21.2	17.5	5.4	-3.7

Продовження Таблиці 1.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність діяльності підприємства, %	25.3	12.0	38.7	41.3	33.6	8.3	-7.6

*Джерело: складено за даними фінансової звітності [Додаток А-В]

Узагальнюючі результати отриманні від розрахунків, ми можемо побачити, що наявна певна тенденція у рентабельності аналізуючого підприємства, а саме, що за період з 2014 по 2018 роки відбувається стабільне зростання в рентабельності активів, власного капіталу, реалізованої продукції та діяльності підприємства на 7,6%, 7%, 5,4% та 8,3% відповідно, це свідчить про збільшення результативності діяльності компанії та використання її потенціалу.

Втім варто зазначити, що відбувається негативна тенденція при порівнянні даних показників 2017 до 2018 років, відбувається незначне зниження даних показників на 4,4%, 6,5%, 3,7% та 7,6% відповідно, що в більшій мірі пов'язано з тим, що компанія за останні два роки більш активно почала вкладати у відкриття

нових магазинів, удосконалювати вже функціонуючі, також на ринку спортивного взуття та одягу з кожним роком конкуренція набуває все більш жорсткого характеру.

Отже, у ході дослідження було встановлено, що компанія ДП «Адідас-Україна» здійснює торговельну діяльність з продажу спортивних товарів брендів Adidas та Reebok. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства виявив тенденції, що за обраний період в п'ять років з 2014 по 2018 роки компанія здійснила значне поліпшення свого фінансового стану. Активи підприємства збільшилися на 18,5% (185043 тис. грн.) в більшій мірі завдяки необоротним активам (+291,1% або 143814 тис. грн.). Доходи підприємства зросли на 13% або на 191 584 тис. грн., в той час як і витрати збільшились на 85832 тис. грн. (7%), дана різниця демонструє позитивну тенденцію в збільшенні чистого прибутку на 104429 тис. грн. (106%), це в свою чергу демонструє, що компанія використовує свій наявний капітал достатньо ефективно.

Підприємство має високий рівень фінансової автономії, значення коефіцієнту автономії тому підтвердження, адже цей показник був достатньо стабільним за період взятий до аналізу і в межах норми (за 2014-2018 рр. +27,7%). Рентабельність підприємства є стабільно зростаючою і підтверджує ефективність використання наявних активів та збільшення результативності від діяльності.

1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Адідас-Україна»

ДП «Адідас-Україна» імпортує та реалізовує спортивні товари є офіційним представником бренду Adidas та Reebok в Україні. Використовуючи метод прямого імпорту підприємство взаємодіє з більш ніж 40 різними країнами світу і приблизно 60 фабрик-постачальників продукції.

Динаміку структури імпорту у розрізі товарних груп напрямків наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Динаміка структури імпорту товарів
ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр., %

Товарні групи та регіональні напрямки	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Обсяг імпорту, %	100	100	100	100	100
у т.ч. у розрізі товарних груп					
Текстильні вироби	51,5	49,7	52,1	52,8	53,1
Взуття	26,6	30,7	31	30,9	31
Аksesуари	21,9	19,6	16,9	16,3	15,9

*Джерело: складено за даними підприємства

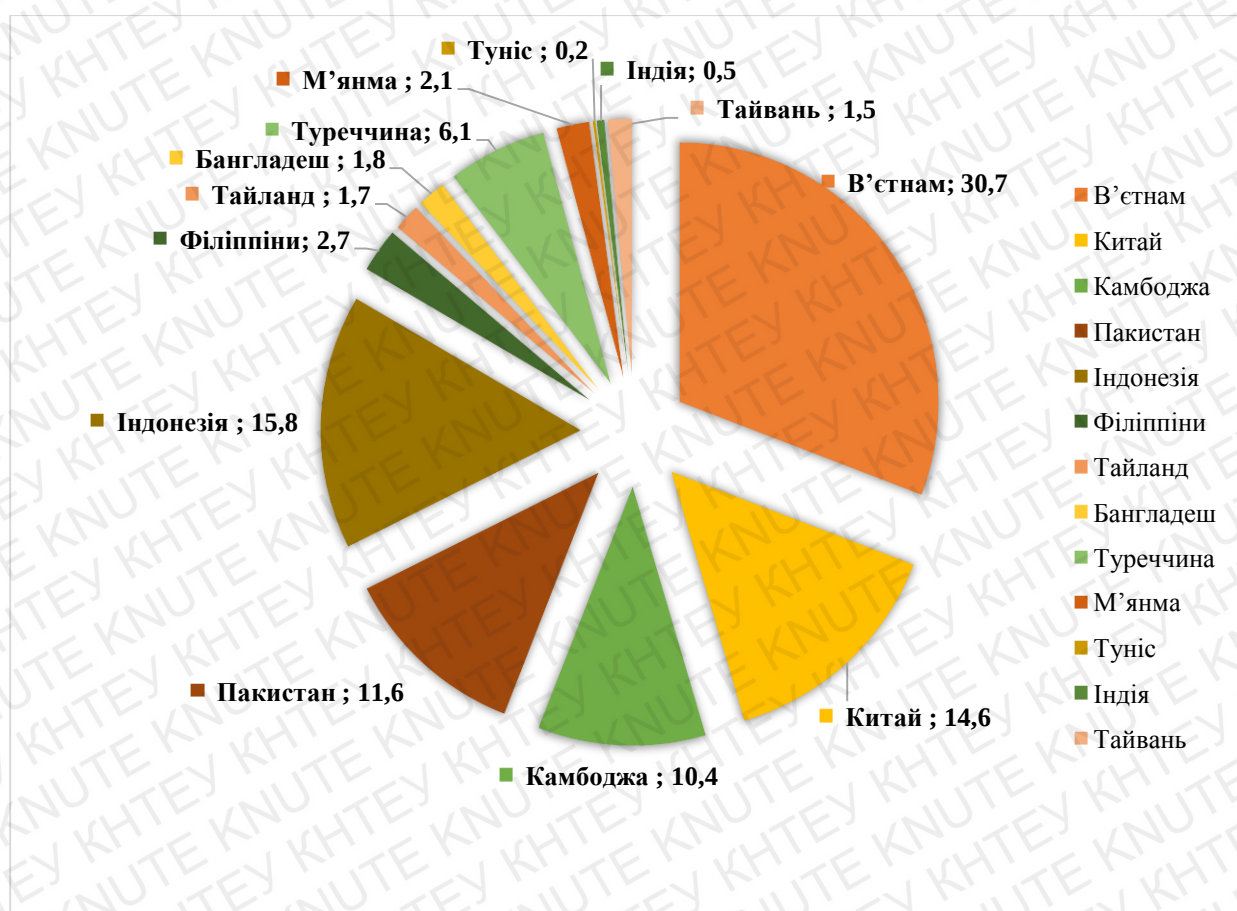


Рис. 1.2 Регіональна характеристика основних країн-виробників товарів для ДП «Адідас-Україна»*

*Джерело: складено за даними підприємства

Як можна побачити з вище зазначеної інформації найбільший обсяг продукції, який отримує підприємство виходить з таких країн як, В'єтнам, Китай, Індонезія, Пакистан та Камбоджа. Також в наданому рис. 1.2 відсутні країни в яких базуються

фабрики з виготовлення товарів брендів Adidas, Reebok, але частка виробленої ними продукції менше 0,1% до них входять: Португалія, Німеччина, Ізраїль, Шрі Ланка, Італія, Гондурас, США, Бельгія.

Наведені країни-постачальники забезпечують постійні поставки товару, які є запланованими та повністю регулюються на всіх етапах. Планування, виконання та контроль доставки відбувається відділом зовнішньої логістики компанії, починаючи від етапу консолідації та формуванням замовлення і закінчуючи доставкою вантажу до складу підприємства.

Виходячи з того, що обсяги імпорту в середньому за останні п'ять років складали 792 881 тис. грн., у всіх товарів, які виготовляють фабрики є гранично допустима дата доставки товару в магазини (MDD) для того, щоб всі процеси були налагодженими та своєчасними ДП «Адідас-Україна» використовує різні види доставок, які більш детально наведені в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**Динаміка кількості міжнародних перевезень
ДП «Адідас-Україна» 2014-2018 рр.**

Спосіб доставки	Умови поставки	Кількість поставок					Компанія перевізник
		2014	2015	2016	2017	2018	
Морські перевезення	СІР Київ	221	191	208	180	181	Maersk Line
Авіа перевезення	СІР Київ	19	16	38	68	119	Panalpina
Авіа-трак	СІР Київ	59	44	37	56	60	UTi/ITG
Російські траки	СІР Чайки	129	29	64	66	47	Астра/Линия Ветра
Кур'єрська доставка	СІР Чайки	90	80	95	74	68	DHL/TNT/UPS/Fedex
Всього		518	360	442	444	475	

*Джерело: складено за даними підприємства

Для більш предметного розгляду динаміки обсягів перевезень різними способами доставки використаємо побудований графік на рис. 1.2.

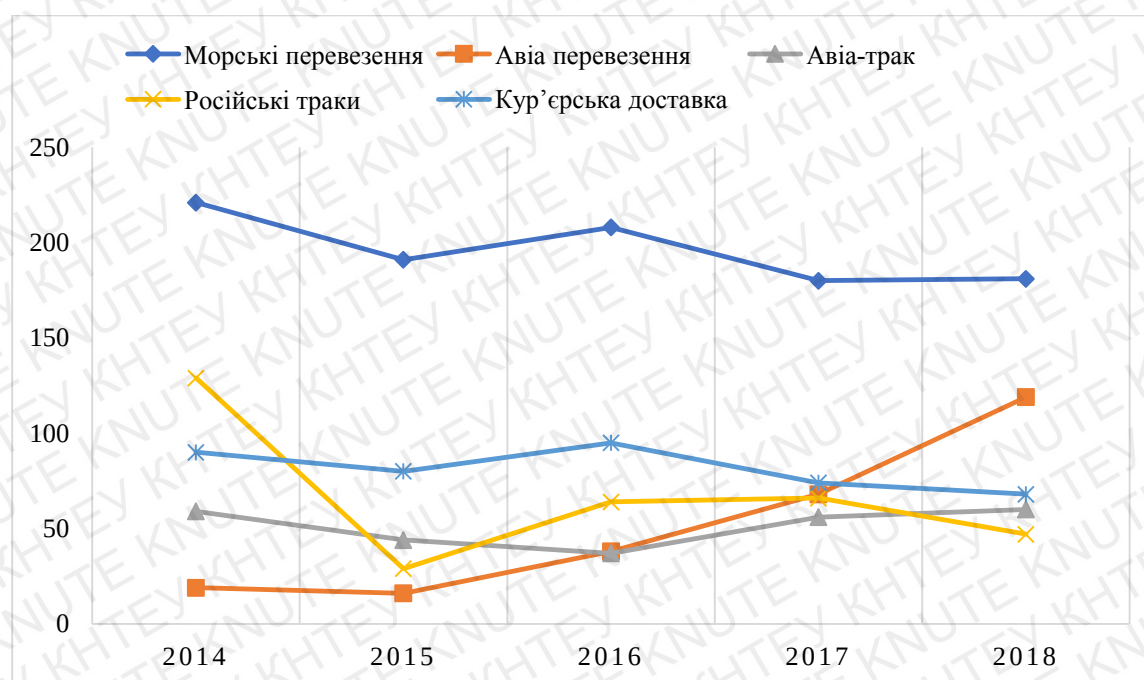


Рис. 1.2 Обсяги перевезень товарів ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр.

*складено на основі даних з табл. 1.10.

Наведена інформація в табл. 1.10 та рис. 1.2 свідчить про те, що компанія використовує п'ять різновидів доставки товару. По кількості перевезень найбільшу частину в середньому 38% було здійснено контейнерами, вони були організовані міжнародним лідером в морських перевезеннях Maersk Line.

Кількість авіа перевезень у 2018 році стрімко зростає у зв'язку з тим, що для товарів байерами були виставленні некоректні граничні дати прибуття товару (MDD) в результаті цього велика частина колекції була необхідна найближчим часом, а найшвидшим способом доставки є повітряні сполучення.

Кількість російських траків має тенденцію до зменшення і на даний момент компанія має на меті повністю відмовитись від даного виду поставок. Умова постачання є константою СІР Київ (або Чайки, склад підприємства) вона зафіксована в контрактах компанії більш ніж 10 років.

Загальна кількість поставок в рік є доволі різною, але в загальній динаміці йде до зменшення, що вказує на поліпшення процесу консолідації вантажу на підприємстві. Узагальнений аналіз динаміки показників обсягу імпорту компанії за 2014-2018 рр. наведений у табл. 1.11.

**Динаміка імпорту товарів ДП «Адідас-Україна»
за 2014-2018 рр., тис. грн.**

Асортиментні групи та регіональні напрямки	Роки					Відхилення 2018 / 2014		Відхилення 2018 / 2017	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абсол +/-	Відн. , %	Абсол +/-	Відн. , %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяги імпорту, тис. грн	621409	828554	760869	859633	893843	272434	44	34210	4
<i>у т.ч. у розрізі товарних груп</i>									
Текстильні вироби	320035	411792	396414	453887	474630	154595	48	20743	5
Взуття	165286	254366	235869	265626	277092	111806	68	11466	4
Акcesуари	136088	162396	128586	140120	142121	6033	4	2001	1

*Джерело: складено за даними підприємства

Аналізуючи данні наведені за період з 2018 по 2014 роки ми бачимо, що обсяги імпорту підприємства збільшилися на 43,8% (272 434 грн.), приріст відбувався кожного року, зокрема, порівнюючи 2017 та 2018 роки є збільшення на 4% (34 210 грн.). У розрізі товарних груп за період п'яти останніх років найбільший приріст має взуття на 67,6% (111 796,5 грн.), далі текстильні вироби 48,3% (154 605 грн.) і акcesуари +4,4% (6032,5 грн.). За 2017-2018 роки ми також спостерігаємо нарощування обсягів на 4,6%, 4,3% та 1,4% для текстильних виробів, взуття та акcesуарів відповідно.

Динаміку показників ефективності операцій з імпорту ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр. наведено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Динаміка показників ефективності операцій з імпорту ДП «Адідас-Україна» за 2014-2018 рр., %

Показник	Роки					Відхилення 2018 / 2014 рр.		Відхилення 2017-2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн. , %	Абс, +/-	Відн. , %
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції на внутрішньому ринку, тис. грн	1387862	1274488	1439922	1497225	1621942	234080	17	124717	8

Загальні витрати на ЗЕД, тис. грн	221020	203980	283939	294161	301024	80004	36.2	6863	2.3
<i>у тому числі</i>									
-за цінами інвойсу, транспортні	138703	159062	196494	202079	220916	82213	59.3	18837	9.3
-інші операційні витрати	82317	44918	87445	92082	80108	-2209	-2.7	-11974	-13.0
Ефект від імпорту, тис. грн	1166842	1070508	1155983	1203064	1320918	154076	13.2	154076	12.8
Ефективність імпорту	6.3	6.2	5.1	5.1	5.4	-0.9	-14.2	0.3	5.9

*Джерело: складено за даними підприємства

Виходячи з даних на ведених в табл. 1.12, ми бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції за період 2014-20 рр. збільшився на 17%, в той час загальні витрати на ЗЕД на 36,2%, у ефекті від імпорту +13,2%, а ефективність зменшилась на 14,2% це дає змогу зрозуміти, що підприємство неефективно використовувало свої ресурси в логістиці, відбувається зростання витрат по інвойсу та транспортних на 59,3% (82 213 тис. грн.). Порівнюючи 2017 та 2018 роки, відбувається позитивна тенденція дохід та витрати зростають майже на рівні 8% та 2,23%, в той час ефективність імпорту збільшується на 5,9%.

Отже, у ході дослідження специфіки імпорتنих процесів в ДП «Адідас-Україна» було виявлено, що компанія співпрацює з більш ніж 40 країнами світу, використовує спосіб прямого імпорту в результаті цього доставка вантажів відбувається п'ятьма способами, а саме морські перевезення, авіа сполучення, авіа траки, російські траки та кур'єрські доставки.

Для якісної та своєчасної доставки підприємство співпрацює на умовах контрактів з різними міжнародними компаніями-перевізниками, зокрема, Maersk Line, Panalpina UTi, ITG, RTC, APR. За обсягами, вироблених товарів брендів Adidas та Reebok для компанії ДП «Адідас-Україна» найбільшими постачальниками є В'єтнам (30,7%), Індонезія (15,8%) та Китай (14,6%).

Обсяг імпорту за період 2014-2018 року мав тенденцію до збільшення +43,8% (272434 грн.), що в свою чергу збільшило чистий дохід від реалізації товарів на 17% (234080 тис. грн.), можна зробити висновок, що компанія ефективно використовує наявні ресурси, але в той же час необхідно звернути увагу на показник ефективності імпорту, який за останні п'ять років зменшився на 14,2%, тобто

підприємству треба більше сконцентруватися на скороченні витрат при імпорті продукції.

1.3. Дослідження практики прогнозування обсягів реалізації продукції ДП «Адідас-Україна»

Прогнозування є одним із найважливіших процесів управління ефективністю підприємства. Без цієї частини неможливо розробляти жодні тактичні або стратегічні плани компанії, особливо для торгівельного підприємства є дуже важливим прогнозування планових продажів на майбутні періоди. Адже від цього буде залежати обсяг поставок і закладених під них коштів.

Прогнозами в компанії ДП «Адідас-Україна» займається відділ контролінгу, зокрема, і прогнозуванням обсягів реалізації продукції. Метод прогнозу який використовується частіше за все – екстраполяції, тобто оснований на середньорічних темпах приросту продажів компанії за попередні роки, також нормативний використовуючи основні показники на які орієнтується компанія (KPI). Щодо видів прогнозів то компанія має декілька різновидів, а саме короткострокові, середньострокові, довгострокові та прогноз для виключних випадків (приклад, розрахунок ефекту продажів для конкретної акції). До короткострокових прогнозів можна віднести прогнозування продажів на тиждень, для прикладу наведемо один із прогнозів в табл 1.13.

Таблиця 1.13

Прогноз обсягів продажів ДП «Адідас-Україна» 39-43 тиждень жовтня 2019 р.

Період прогнозування	Жовтень				
В гривні	Тиждень				
Тип магазину	39	40	41	42	43
Дисконт центри	9 318 558	17 449 759	18 109 290	16 203 055	12 684 290
Магазини бренду Reebok	2 099 610	4 045 905	3 727 486	3 339 828	2 847 986
Магазини бренду Adidas	7 597 586	16 464 604	17 152 073	16 231 362	12 908 923
Всього	19 015 754	37 960 268	38 988 849	35 774 245	28 441 199

В євро (курс за 2018р.)	34,05					
Дисконт центри		273 673	512 475	531 844	475 861	372 520
Магазини бренду Reebok		61 663	118 822	109 471	98 086	83 641
Магазини бренду Adidas		223 130	483 542	503 732	476 692	379 117
Всього		558 466	1 114 839	1 145 047	1 050 639	835 278
В євро (курс 2019р.)	36,86					
Дисконт центри		252 810	473 406	491 299	439 584	344 121
Магазини бренду Reebok		56 962	109 764	101 125	90 608	77 265
Магазини бренду Adidas		206 120	446 679	465 330	440 352	350 215
Всього		515 891	1 029 850	1 057 755	970 544	771 601
% виконання плану						
Тиждень		39	40	41	42	43
Дисконт центри			119%	104%	89%	114%
Магазини бренду Reebok			107%	92%	90%	134%
Магазини бренду Adidas			127%	104%	95%	117%
Середнє значення			121%	103%	92%	118%

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Вище наведений прогноз є результатом аналізу багатьох факторів до яких можна віднести середній приріст продажів за минулі аналогічні періоди, аналіз основних показників (приклад, наведений в табл. 1.14) до яких входять: кількість відвідувачів (visit), конвертація (conv), тобто відсоток людей які зайшовши в магазин здійснили покупку, середня кількість одиниць товару в чеку (UPT), середня вартість чеку (ASP). Обов'язково до аналізу входить різниця факт-план цілей, які були реалізовані на минулому тижні адже це допомагає прослідкувати певний тренд на майбутній період.

Також проводиться аналіз інших факторів, які можуть впливати на прогноз, до таких можна віднести зміну погодних умов, заплановані акції, активність конкурентів і т.д.

Таблиця 1.14

Динаміка основних показників (KPI) з 39 по 40 тиждень 2019 р.

	KPI	Факт	План	Різниця	KPI	Факт	План
		41/39	41/40			41/39	41/40
Дисконт центри	NS	481	491	-2%	NS	103,5%	104%
		923	299				

Vis	70 62	78603	-10%
Conv	16%	14%	12%
UPT	1,9	1,8	2%
ASP	22,9	23,9	-4%

Vis	88,7%	97%
Conv	117,4%	105%
UPT	103,6%	102%
ASP	95,9%	100%

Магазини бренду Reebok	Факт		План	Різниця
	KPI	41/39	41/40	
	NS	104 755	101 125	4%
	Vis	37 594	36 526	3%
	Conv	5,1%	4,9%	5%
	UPT	1,5	1,5	0%
	ASP	36,6	38,2	-4%

	Факт		План
	KPI	41/39	41/40
	NS	96,3%	92%
	Vis	89,7%	86%
	Conv	115,2%	110%
	UPT	99,2%	99%
	ASP	94,0%	98%

Продовження Таблиці 1.14

Магазини бренду Adidas	Факт		План	Різниця
	KPI	41/39	41/40	
	NS	472 978	465 330	2%
	Vis	118 290	121 920	-3%
	Conv	6,0%	5,6%	8%
	UPT	1,6	1,5	3%
	ASP	42,3	45,0	-6%

	Факт		План
	KPI	41/39	41/40
	NS	109,2%	104%
	Vis	94,1%	94%
	Conv	122,6%	113%
	UPT	102,8%	100%
	ASP	92,1%	98%

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Прикладом середньострокового прогнозу може слугувати місячний прогноз. Принцип прогнозування залишається від тижневого, але тут він акумулюється в місяць, варто зазначити, що місячний прогноз також прирівнюють до бізнес плану, який має компанія на початок кожного року.

Довгострокове планування на підприємстві відбувається при складанні бізнес плану на рік для компанії для того щоб вийти на певний фінансовий результат. Як правило, закладається певний % росту, акумулюються всі тренди за останні три роки та обов'язково прогнозуються певні акції, які має на меті здійснити підприємство в своїй діяльності.

Візуалізованим приклад такого прогнозу наведений в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

**Прогноз обсягів продажів ДП «Адідас-Україна» на червень-грудень
2019 р., тис.грн.**

Концепція	Act19_1	Act19_2	Act19_3	Act19_4	Act19_5
Магазини Adidas	1 311 949	798 468	1 283 993	1 241 924	1 024 777
Магазини Reebok	344 603	170 223	276 113	298 268	209 002
Дисконт центри	1 086 567	1 055 553	1 846 431	1 733 779	1 335 983
Всього	2 743 120	2 024 243	3 406 537	3 273 970	2 569 762

Концепція	RFC 06_6	RFC 06_7	RFC 06_8	RFC 06_9	RFC 06_10	RFC 06_11	RFC 06_12	RFC 06 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продовження Таблиці 1.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Магазини Adidas	1 744 931	1 438 349	1 155 387	1 459 553	1 379 424	1 729 511	1 656 469	10 563 624
Магазини Reebok	407 555	326 044	270 616	351 801	334 211	434 474	412 751	3 835 660
Дисконт центри	1 309 263	1 440 189	1 425 787	1 568 366	1 406 824	1 617 848	1 294 278	10 062 555
Всього	3 461 748	3 204 582	2 851 791	3 379 720	3 120 459	3 781 833	3 363 498	23 163 631

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

У вищенаведеній таблиці ми бачимо, що вона складається з двох частин, в першій завжди аналізується факт продажів за перші п'ять місяців року в розрізі всіх концепцій (магазини бренду Adidas, Reebok та дисконт центри), далі надаються прогнозовані значення (RFC), які ставить собі компанія на наступні сім місяців. Прогноз будується на основі аналізу минулих періодів, запланованих акцій компанії, результату який компанія вже досягла на даний момент також аналізуються і накладаються зміни глобального ринку спортивних товарів в вигляді якого ефекту це може в результаті вплинути на підприємство. Оновлення такого типу прогнозу відбувається три рази на рік RFC1, RFC6, RFC9 (за перший квартал, пів року та в останньому кварталі року).

Специфічні прогнози зазвичай розробляються під виключні випадки до яких можна віднести: сезонні розпродажі, надавання знижок, наприклад, для певного свята.

Для оцінки ефективності прогнозу обсягів продажу в періоді по місяцям в компанії існує звіт «SM Report», який демонструє факт план закладених продажів, маржі та обсягу товару який мав бути в магазині для виконання цих показників. Розглянемо приклад адаптованої частини даного звіту за період травень 2019 року.

Таблиця 1.16

SM Report ДП «Адідас Україна» за травень 2019 р.

Показник	План	Факт	Відхилення за Ф-П	Показник	План	Факт	Відхилення за Ф-П	Показник	План	Факт	Відхилення за Ф-П
Обсяг продажів (в Євро)	27942	27541	-401	Маржа (%)	69.1	68.7	-0.4	Сток товарів в магазині	31	30	-1
у т.ч. у розрізі колекцій, %	-	-	-	у т.ч. у розрізі колекцій, %	-	-	-	у т.ч. у розрізі колекцій, %	-	-	-
SS17	5	4	-1	SS17	32.2	30.2	-2	SS17	20	22	2
FW17	4	4	0	FW17	32.7	32.1	-0.6	FW17	21	19	-2
SS18	4	5	1	SS18	51.7	51.8	0.1	SS18	22	22	0
FW18	6	6	0	FW18	57.8	57.5	-0.3	FW18	25	23	-2
SS19	74	79	5	SS19	74.9	75.3	0.4	SS19	34	34	0
FW19	1	2	1	FW19	75.3	75.3	0	FW19	39	38	0

*складено на основі звітності відділу контролінгу

Даний звіт базується на аналізі багатьох показників, ми демонструємо фінальну частину результату роботи, де представлений обсяг продажів, маржа та наявна кількість товару в магазині. Як ми бачимо у квітні місяці компанія не досягла поставленої цілі в продажах на 401 євро, в результаті цього відбулось падіння маржі на 0,4% від запланованого показника, в той час як кількість товарів в магазинах була менше запланованого обсягу. Останнє можна зв'язати, як причину того, що поставленні цілі на відбулися і, що необхідно допрацьовувати з товарним асортиментом в магазині адже це одна із причин чому компанія не отримала запланованих коштів. Недоліком даного звіту є те, що він контролюється і

складається однією людиною, а масив даних при цьому величезний, саме тому тут має місце ймовірна похибка.

Отже, ми проаналізували процес прогнозування обсягів продажів товарів в ДП «Адідас-Україна», який здійснюється відділом контролінгу та поділяється на короткострокові (тижневе прогнозування), середньострокові (прогнози на місяць), довгострокові (річне планування) та специфічні (розрахунок ефекту та прогнозу для певної акції). В компанії використовується звіт SM Report, який акумулює в собі результати запланованих та фактичних показників в продажах компанії, маржі та кількості товару який має бути в магазинах для здійснення поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

Компанія ДП «Адідас-Україна» здійснює торговельну діяльність з продажу спортивних товарів брендів Adidas та Reebok. При вивченні специфіки імпорتنих процесів було виявлено, що підприємство співпрацює з більш ніж 40 країнами світу, за обсягами, вироблених товарів брендів Adidas та Reebok для компанії ДП «Адідас-Україна» найбільшими постачальниками є В'єтнам (30,7%), Індонезія (15,8%) та Китай (14,6%).

Процес прогнозування обсягів продажів товарів в ДП «Адідас-Україна», здійснюється відділом контролінгу за допомогою звіту SM Report, який акумулює в собі результати запланованих та фактичних показників в продажах компанії, маржі та кількості товару який має бути в магазинах для здійснення поставлених цілей.

Обсяг імпорту за період 2014-2018 рік мав тенденцію до збільшення +43,8% (272434 грн.), що в свою чергу збільшило чистий дохід від реалізації товарів на 17% (234080 грн.), але в той же час необхідно звернути увагу на показник ефективності імпорту, який за останні п'ять років зменшився на 14,2%, тобто підприємству треба більше сконцентруватися на скороченні витрат на імпорті продукції.

РОЗДІЛ 2.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу прогнозування обсягів реалізації товарів ДП «Адідас-Україна»

За останні роки частка оптової та роздрібної торгівлі в Україні мала постійну тенденцію до зростання, так за даними Державної статистики України в 2018 році вона займала майже шосту частину від ВВП (16,7%) разом з тим збільшується кількість компаній-конкурентів, так за останні п'ять років на українському ринку з'явилися нові лідери серед ритейлерів спортивних товарів, а саме Intersport, Under Armour, Decathlon, компанія Intertop Ukraine розвиває такі бренди як Skechers і The North Face. Ємність українського ринку спортивних товарів збільшується з кожним роком, що провокує збільшення конкуренції для всіх компаній на ринку.

В поточних умовах кожна компанія будує свою стратегію утримання і збільшення свого прибутку. В діяльності компанії ДП «Адідас-Україна» успішна діяльність у сфері продажу вимагає здійснення такої управлінської функції, як прогнозування і цей процес відіграє важливу роль в управлінні бізнесом. Як зазначалось вище, ринок спортивних товарів на даний момент розвивається дуже динамічно і всі компанії мають бути гнучкими у своїх діях та оперативно реагувати на зміни ринку.

Прогнозуванням майже всіх бізнес процесів, які відбуваються в компанії здійснює відділ контролінгу, проаналізуємо їх основні обов'язки, які наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Основні обов'язки відділу контролінгу в ДП «Адіас-Україна»*

*Джерело: складено на основі посадових інструкцій працівників відділу контролінгу

Структура відділу включає в себе менеджера по контролю офісу та роздрібної мережі, двох провідних контролерів та одного спеціаліста контролінгу. Взятий до аналізу прогноз обсягів продажу входить до зони відповідальності тільки одного контролера, процес для різних періодів планування виглядає приблизно однаковим чином, розглянемо опис оптимального й узагальненого прогнозу (рис. 2.2).

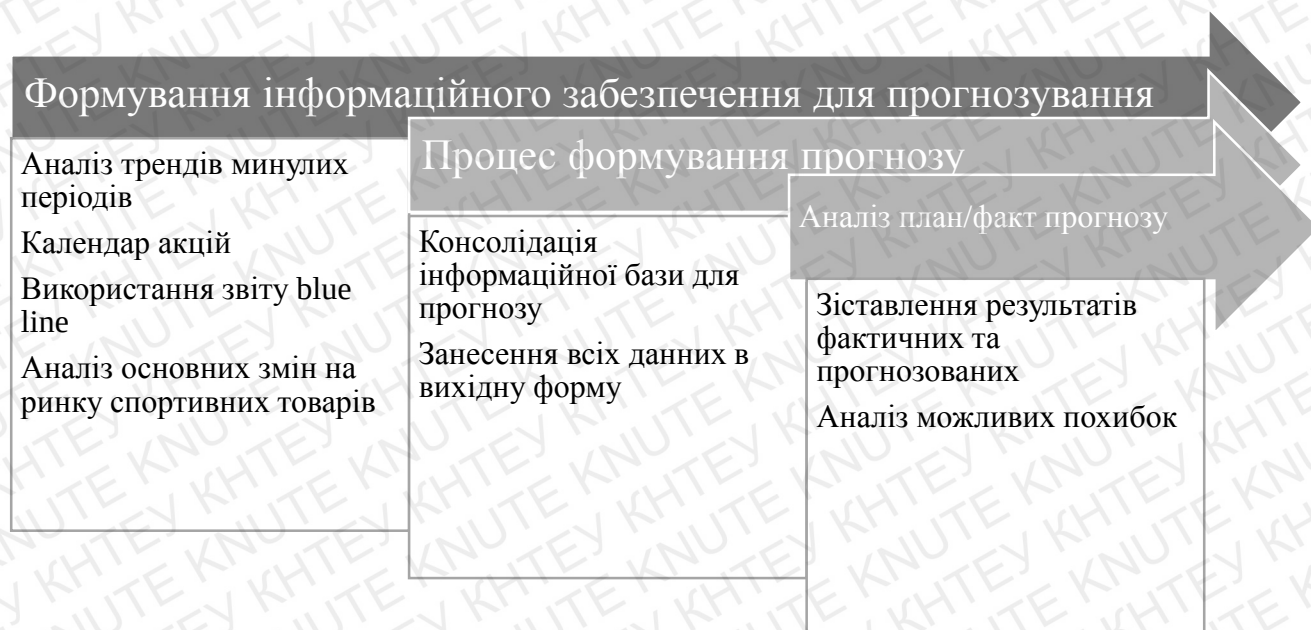


Рис. 2.2. Процес створення прогнозу в ДП «Адідас-Україна»*

*Джерело: складено на основі даних з відділу контролінгу

Виходячи з інформації наведеної вище, ми бачимо, що процес прогнозу полягає у дотриманні етапів, які вимагають певних людських ресурсів та часу. Варто оцінити на скільки прогноз може бути ефективно складений однією людиною виходячи з того, що необхідно дотримуватись всіх вимог до його складання, використаємо для цього матрицю SWOT-аналізу (Рис. 2.3).

При складанні матриці SWOT для кожного з секторів було обрано по два фактори і для того, щоб чітко зрозуміти результативність прогнозування, яке відбувається на даний момент в компанії, можливі перспективи та проблеми використаємо оцінювання кожного з факторів за допомогою коефіцієнту вагомості (табл. 2.1).

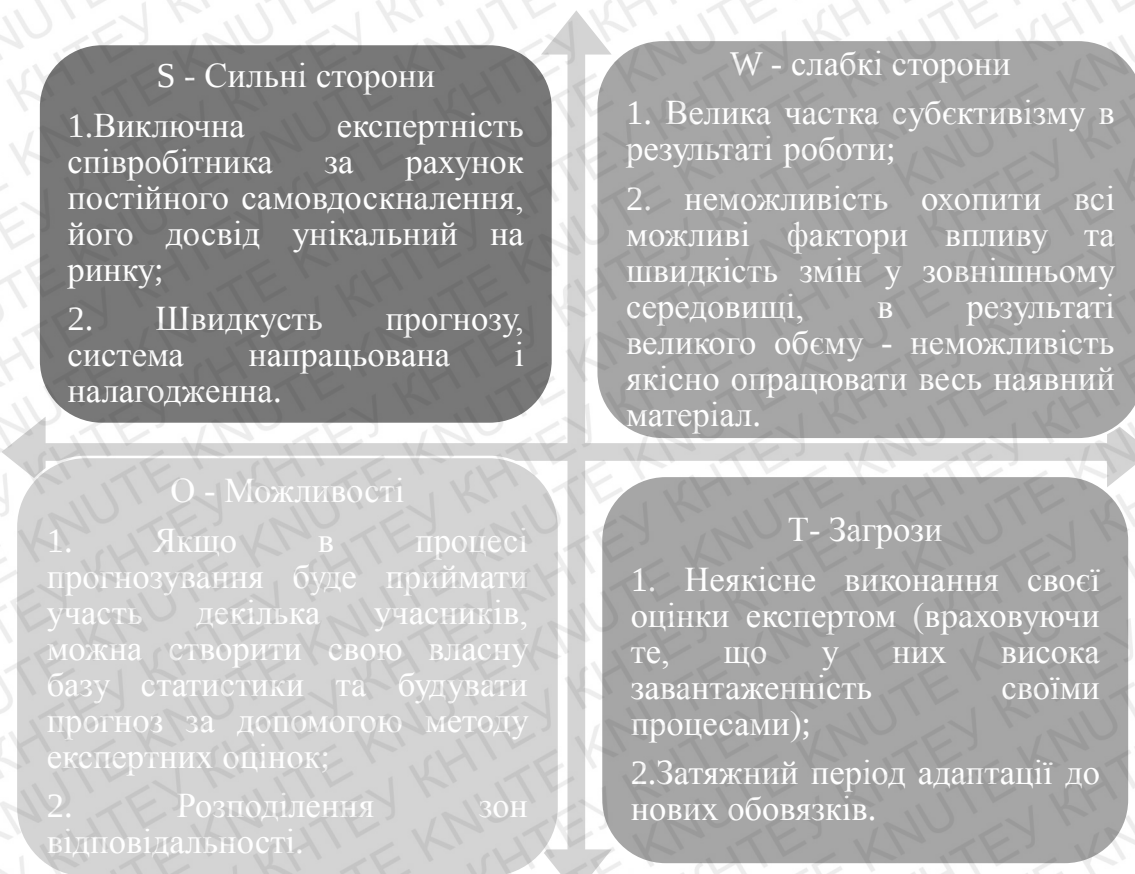


Рис. 2.3 Матриця SWOT-аналізу для процесу прогнозування у відділі контролінгу ДП «Адіас-Україна»*

*Джерело: складено автором

Таблиця 2.1

Оцінка факторів з матриці SWOT-аналізу для ДП «Адіас-Україна»

Фактори	Оцінка Вагомості (a)	Вага фактору (b)	Коефіцієнт вагомості (a*b)
Сильні сторони	-	-	-
Фактор 1	8	0,18	1,44
Фактор 2	6	0,09	0,42
Слабкі сторони	-	-	-
Фактор 1	6	0,1	0,6
Фактор 2	8	0,19	1,52
Можливості	-	-	-
Фактор 1	9	0,2	1,8
Фактор 2	7	0,12	0,84
Загрози	-	-	-
Фактор 1	7	0,085	0,6
Фактор 2	4	0,035	0,14

*Джерело: складено за даними з Рис. 2.3

На основі проведеного аналізу, було встановлено, що на даний момент компанії необхідно змінити підхід до прогнозування, а саме за допомогою розширення кількості учасників процесу для посилення якості результату.

Поточні висновки базуються на зіставленні зв'язку між найвагомішою сильною (фактор 1 – 1,44), слабкою (фактор 2 – 1,52) сторонами та можливістю (фактор 1 – 1,8).

До найслабшого фактору, який допоміг зрозуміти проблематику процесу прогнозування можна віднести неможливість охоплення всіх можливих факторів впливу і їх якісний аналіз, це є зоною розвитку для підприємства в перспективі удосконалення даного процесу.

Сильною стороною, яка буде відповідати нашій найвагомішій можливості, стала висока експертність та напрацювання в сфері прогнозування контролера компанії, який завдяки досвіду зможе ефективно навчити своїх колег. Варто зазначити, що в процесі трансформації будь-якого явища існують загрози з якими можна зіткнутися при реалізації ідеї. В нашому випадку це взаємозв'язок слабкої сторони (фактор 2 – 1,52) та загрози (фактор 1 – 0,6), які пов'язані тим, що об'єм роботи при виконанні прогнозування є достатньо затратним, як на людський ресурс, так і по часу, то це може потягнути за собою втрачання якості прогнозування за участі декількох учасників, зважаючи на те, що співробітників відділу контролінгу багато поточних обов'язків і без процесу планування.

Тож базуючись на всі вище проаналізовані данні на сьогодні слабким місцем, і водночас перспективою удосконалення процесу прогнозування в компанії ДП «Адідас-Україна» є посилення якості прогнозування шляхом збільшення кількості співробітників, які рівномірно розділять обов'язки цього багатоетапного процесу.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення прогнозування обсягів реалізації товарів ДП «Адідас-Україна»

Підхід до зміни процесу прогнозування шляхом розділення обов'язків щодо його складання, передбачає перегляд поточних обов'язків всіх співробітників відділу контролінгу, скористаємось табл. 2.2., 2.3, 2.4.

**Зони відповідальності та основні обов'язки провідного контролера ДП
«Адідас-Україна»**

Зона відповідальності	Обов'язки	Регулярність виконання	Кількість витраченого часу (години)
1	2	3	4
gOPEX (incl. L1) & GOPs	Оновлення AP	Щотижня	34
	Нарахування	Щомісяця	42
	Щомісячні шаблони	Щомісяця	50
	Аналіз факт/плану	Щомісяця	33
	Планування RFC	Щоквартально	85
	Планування v300/ бюджету	Щорічно	125
	Надання даних для звіту про рух грошових коштів	Щомісяця	35
gOPEX (incl. L1)	Завантаження RFC до Grape	Щоквартально	63
	Завантаження v300/ бюджету до Grape	Щорічно	77
Бюджет по транспорт у	Звіт про дані відділу реконструкції та дизайну	Щомісяця	40
	Звіт про дані відділу реконструкції та дизайну (для RFC)	Щоквартально	47
	Завантаження RFC до SAP	Щоквартально	50
Оренда	Оновлення AP	Щотижня	34
	Щомісячна звітність	Щомісяця	76
	Аналіз факт/плану	Щомісяця	35
	Планування/ завантаження RFC	Щоквартально	138
	Планування v300/ бюджету	Щорічно	125
	Завантаження v300 до Grape	Щорічно	63
CAPEX (gOPEX & GOPs)	Оновлення AP	Щомісяця	34
	Аналіз факт/плану	Щомісяця	33
	Планування RFC	Щоквартально	85
	Планування v300/ бюджету	Щорічно	125
Оптова торгівля	Затвердження контрактів	Щотижня	40
	Перевірка комерційних умов	Щорічно	34
gOPEX & GOPs	Перевірка інвойсів	Щодня	50
	Затвердження заявок в Bizagi	Щодня	40
	Підписання угод	Щодня	56
	Комунікація з російськими колегами, менеджерами відділів (бюджет)	За запитом	415
	Надання даних для різних кейсів	За запитом	80
Закриття місяця	Перевірка завантажених нарахувань в SAP/Grape	Щомісяця	305

(gOPEX, L1, GOPs, Rent, IFRS16)	Перевірка витрат на різних рівнях проекту		
	Підготувати коригування на основі РО (для виправлення неправильних даних або зміни даних)		
	Підготувати коригування №107 для витрат L1		
	Остаточна перевірка витрат в SAP		
	Звітність за шаблонами для контролерів СНД за фактом закриття місяця		

*Джерело: складено за даними відділу контролінгу

Як ми можемо побачити з інформації наведеної вище в табл. 2.2 у даного співробітника вісім зон відповідальності у кожній з яких від трьох до дев'яти завдань, всі вони виконуються з певною періодичністю: щодня, щотижня, щомісяця, щокварталу та щорічно. Також для розуміння завантаженості була дана кількість витраченого часу на певний вид діяльності, за підрахунками в рік на всю роботу йде 2449 годин, що відповідає 9,7 годинам робочого часу вдень, з розрахунку 251 робочих днів на рік.

Розглянемо деталізацію обов'язків провідного контролера в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зони відповідальності та основні обов'язки провідного контролера ДП «Адідас-Україна»

Зона відповідальності	Обов'язки	Регулярність виконання	Кількість витраченого часу (години)
1	2	3	4
Планування прогнозу продажів	Планування продажів по каналам/брендам	Щотижня	390
	Планування RFC	Щоквартально	60
	Планування v300/ бюджету	Щорічно	120
	PL по концепціях магазинів	Щомісяця	145
	Звітність по запиту	Щотижня	55
	Комунікація з російськими колегами	По запиту	80
Заробітна плата	Оновлення AP	Щотижня	42
	Аналіз факт/плану	Щомісяця	25
	Планування RFC	Щоквартально	60
	Планування v300/ бюджету	Щорічно	125

Сарех/ Амортизація	Завантаження RFC до Grape	Щоквартально	45
	Завантаження v300/ бюджету до Grape	Щорічно	82
	Планування AP	Щотижня	42
	Аналіз факт/плану	Щомісяця	25
	Планування RFC	Щоквартально	60
	Планування v300/ бюджету	Щорічно	125
	Завантаження RFC до Grape	Щоквартально	45
	Завантаження v300/ бюджету до Grape	Щорічно	82
	Оновлення CAPEX smartsheet	Щомісяця	88
	Підтвердження заявок в Bizagi	Щоденно	40
	Перевірка рахунків	Щоденно	80
	Перевірка РО	Щоденно	72
	Підписання угод	Щоденно	44
	Комунікація з менеджерами відділів (по бюджету)	Щоденно	95
	Надання даних для звіту CF	Щомісяця	70
Закриття місяця	Заведення резервів для бонусів по зарплаті	Щомісяця	450
	Коригування №62, збитки запасів по зарплаті		
	Перевірка неторговельних запасів		
	Коригування №3, рекламація неторговельних запасів		
	Коригування №100, капексів та амортизації		
	Розрахунок різниці запасів		
	Коригування №7, пошкоджених товарів		
	Коригування №13-14, фрахту та митних нарахувань на CoS		
	Коригування №13-14, фрахту та митних нарахувань на SoH		
	Коригування №120, залишку балансу		
	Фінальна перевірка витрат у SAP		
	Перевірка завантаження в Grape		

*Джерело: складено за даними відділу контролінгу

Аналізуючи поточні зони відповідальності, яких у даного працівника п'ять, ми бачимо, що сумарний час роботи на рік становить 2576 годин, при нормі в 2016 годин, відповідно до цього в середньому кожен робочий день триває 10 годин 20 хвилин, з розрахунку на 251 робочий день в рік. Найбільш затратною зоною з точки зору використаного робочого часу на рік є зона прогнозування, працюючи над нею

даний провідний контролер витрачає 860 годин робочого часу, що становить приблизно 33 % від загального робочого часу на рік. Нижче представлені зони відповідальності спеціаліста відділу контролінгу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Зони відповідальності та основні обов'язки спеціаліста відділу контролінгу
ДП «Адідас Україна»**

Зона відповідальності	Обов'язки	Регулярність виконання	Кількість витраченого часу (години)
1	2	3	4
Звітність для рітейлу	Регулярна звітність для рітейлу	Щодня	232
	Індивідуальна звітність	За запитом	170
Маркетинг	Комунікація з менеджерами відділів (по бюджету), російськими колегами	За запитом	195
	Підтвердження заявок в Bizagi	Щодня	60
	Перевірка інвойсів для оплати	Щодня	70
	Створення внутрішніх замовлень	За запитом	50
	Перенесення витрат на ітернал ордери магазинів	Щомісяця	112
	Завантаження RFC SAP/Grape	Щоквартально	75
	Планування бюджету	Щорічно	80
Інші витрати	Взаємодія з російськими колегами	За запитом	190
	Підтвердження заявок в Bizagi	Щодня	75
	Перевірка інвойсів для оплати	Щодня	70
	Планування v300	Щорічно	66
	Планування RFC	Щоквартально	87
	Завантаження RFC до Grape	Щоквартально	50
	Завантаження v300/ бюджету до Grape	Щорічно	137
AP	Оновлення AP	Щотижня	72
	Консолідація даних до PL формату	Щотижня	55
	Надання шаблонів AP контролерам СНД та коментарі щодо відхилення від AP wk-1	Щотижня	85
Закриття місяця	Перевірка та підготовка нарахувань (по РО)	Щомісяця	305
	Створення файлу на основі РО		
	Створення файлу для завантаження нарахувань		
	Перевірка витрат на різних рівнях проекту		
	Підготовка коригування на основі РО (на коректні або на зміну даних)		
	Підготовка коригування №18 (відкликання рекламних акцій), коригування №07 (неторговельний запас по маркетингу)		

	Остаточна перевірка витрат в SAP		
	Перевірка завантаження до Grape		
	Створення шаблонів для контролерів СНД при закритті місяця		

*Джерело: складено за даними відділу контролінгу

Ми можемо побачити, що спеціаліст відділу контролінгу має п'ять зон відповідальності з відповідними обов'язками, загалом за рік витрачається 2236 годин робочого часу, що відповідає в середньому на 8,9 годин для одного робочого дня з розрахунку 251 робочий день в рік.

Отже, узагальнюючи всю вище наведену інформацію варто зазначити, що всі три робітники відділу працюють повний робочий день, відповідно до внутрішніх норм компанії, які відповідають законодавству України норма робочого часу відповідає 8-годинному робочому дню, що в свою чергу означає в середньому 2016 годин робочого часу з розрахунку на 251 робочий день в рік.

Повертаючись до даних, які ми отримали від аналізу табл. 2.2,2.3,2.4 провідні контролери відпрацьовують в рік 2449 і 2567 годин, а спеціаліст відділу 2236 годин, що більше від норми на 433, 551 та 220 год відповідно. Варто відмітити, що співробітники відділу на даний момент перевантажені роботою в середньому на 21%, тобто додавати до їх обов'язків ще й процеси планування буде недоцільним рішенням, саме тому оптимальним рішенням буде розширення штатної структури.

Так як процес додавання нового співробітника є доволі складним і має бути обґрунтованим, розглянемо систему узгодження розширення штатної структури наведеної на рис. 2.4.

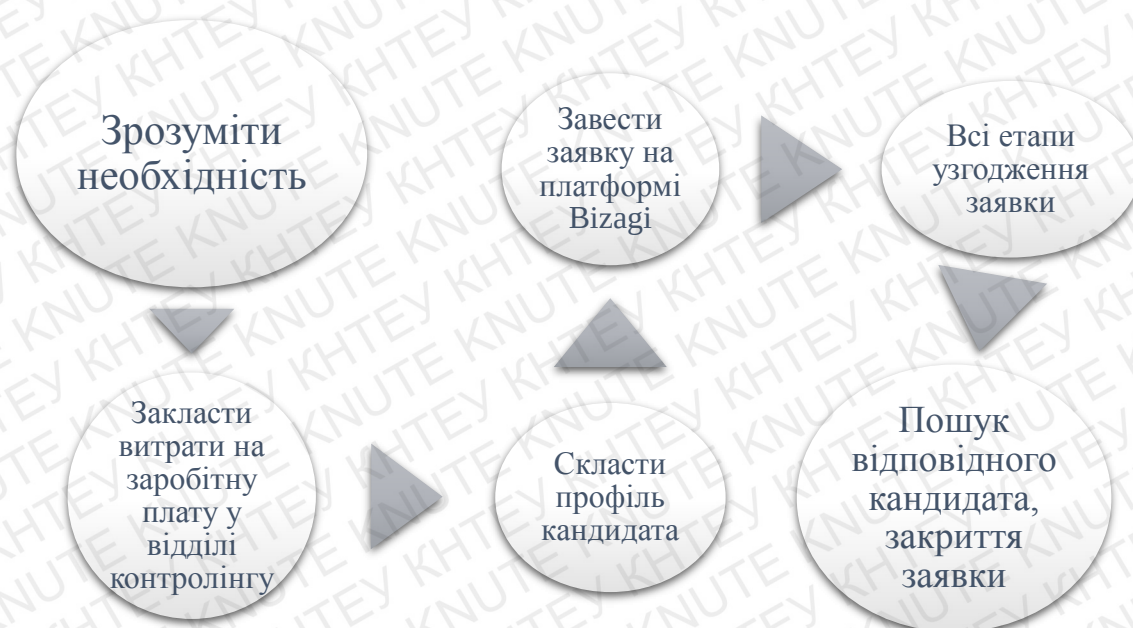


Рис.2.4. Етапи зміни штатної структури шляхом розширення в ДП «Адіас-Україна»

Розглянемо кожний із етапів для того, щоб оцінити доцільність даної дії та труднощів, які можуть бути на шляху до її реалізації.

На даний момент у роздрібній мережі «Адіас-Україна» функціонує 81 магазин, до кінця 2019 року очікується відкриття ще 4х і наприкінці року компанія буде мати 85 офіційних магазинів брендів Adidas та Reebok.

Чистий прибуток компанії за останні п'ять років збільшився на 7,8%, рентабельність діяльності підприємства зросла на 8,3% це в свою чергу підтверджує те, що бізнес розширюється, об'єм та навантаження на кожного працівника збільшується відповідно. З дослідження наведеного вище, яке базувалося на аналізі виробничих обов'язків кожного із співробітника відділу контролінгу видно, що вони піддаються систематичній понад нормованій роботі. Враховуючи розширення бізнесу та збільшення навантаження на кожного співробітника потреба у розширенні штатної структури відділу є обґрунтованою. Виходячи з того, що сумарні години понаднормованої роботи трьох співробітників відділу складають 1204 години на рік. Відповідно до норм робочого часу на посаді на повний робочий день необхідно відпрацювати 168 годин, а на неповний робочий день 96 годин в місяць, тобто на рік всього 2016 та 1152 години відповідно. Отже,

доцільно буде шукати співробітника на неповний робочий день, це дає змогу розвантажити відділ контролінгу та мінімізує витрати на заробітну плату.

Так як головною метою розширення штатної структури відділу є розвантаження вже наявних співробітників доцільно буде зняти з них деякі зони відповідальності та передати їх новому працівнику. Щодо вимог до майбутнього кандидата пропонуємо розглянути приблизний перелік обов'язків і відповідних умов. До обов'язків можна віднести:

- Регулярна звітність по оренді та рітейлу, аналіз план / факту та оновлення АР;
- Планування RFC, v300, бюджету;
- Завантаження RFC, v300 до Grape.

Вище зазначенні обов'язки були взяті у поточних працівників відділу, таким чином вони передають свої певні зони відповідальності новому працівнику. До умов, які будуть висуватись до майбутнього кандидата слід віднести:

- Вища освіта (економічного або фінансового профілю);
- Знання англійської мови рівень – середній і вище;
- Впевнений користувач MS Excel.

Заведення заявки на внутрішню платформу компанії Bizagi, передбачає ряд послідовних дій. Перш за все необхідно занести у відповідну форму всю інформацію про майбутнього кандидата, а саме найменування позиції, бюджет по заробітній платі, обов'язки та вимоги до кандидата, обґрунтування необхідності в цьому працівнику.

Далі відбувається поетапне узгодження: менеджером відділу контролінгу в Росії, віце-президентом компанії по фінансах, менеджером по роботі з персоналом, відділом по компенсації пільг, менеджером відділу рекрутменту.

Після завершення етапу узгодження заявки, над пошуком відповідного кандидата закріплюється відповідальний рекрутер, якого призначає менеджер відділу рекрутменту при фінальному узгодженні заявки.

Отже, ми навели алгоритм обґрунтування пошуку додаткового працівника у відділ контролінгу на часткову зайнятість. Виходячи з поточних умов праці всіх

працівників відділу їх систематичні понаднормові години на роботі, які призводять до емоційного вигорання, втрачання якості виконуваних процесів, зниження внутрішнього NPS компанії. Все це в комплексі дає впевненні аргументи для виконання запропонованої дії, адже це дасть змогу зняти понаднормове навантаження і реорганізувати процес прогнозування підключивши ще двох контролерів, що в свою чергу допоможе більш якісно виконувати цей процес.

2.3. Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ДП «Адідас-Україна»

Для визначення ефективності запропонованих нами заходів є необхідність в розрахунку прогнозних обсягів діяльності, витрат та доходів компанії у 2020 – 2022 рр. виходячи як з ретроспективних тенденцій розвитку, так і з наведених пропозицій.

Виходячи з ретроспективних тенденцій розвитку ДП «Адідас-Україна» спрогнозуємо доходи та витрати на майбутні періоди і тим самим оцінимо економічну ефективність досліджуваного підприємства. Інформаційною базою для планування будуть слугувати особливості здійснення поточної зовнішньоекономічної діяльності, обсяги імпорту підприємства за 2014-2018 рр., а також запропоновані нами перспективи.

Розрахуємо плановий обсяг виручки від реалізації імпортованого товару на основі динаміки даного показника за 2016-2019 рр. Результат передбачає обчислення трьох варіантів прогнозованого значення – песимістичний, виважений та оптимістичний (табл. 2.5).

Розглянемо більш детально основні алгоритми розрахунків наведених в табл. 2.5. Обсяг чистого доходу за 2016-2018 рр. був взятий зі Звіту про фінансові результати, а за 2019 рік – на основі даних з відділу контролінгу. Було розраховано темпи росту доходу, а саме ланцюговий та середньорічний й на основі цих даних та обсягу чистого доходу за 2019 рік було обчислено планові доходи підприємства на 2020-2022 рр.

На основі факторно-аналітичного методу було розраховано коефіцієнти еластичності зміни доходів підприємства в залежності від факторів інфляції та індексу споживчих цін.

Таблиця 2.5

**Прогнозування доходів від реалізації імпортованої продукції
ДП «Адідас-Україна» на 2020-2022 рр.**

Показники	Од. вимі ру	Формули та умовні позначення	Факт				Прогноз		
			2016	2017	2018	2019 очікуване	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фактичні показники									
Обсяг чистого доходу від реалізації	тис.г рн	Д, з Форми 2	1439922	1497225	1621941	1694489	-	-	-
Прогнозування									
Темп зростання ланцюговий	пунк тів	$TR_L = \frac{D_n}{D_{n-1}}$	-	1,04	1,08	1,05	-	-	-
Темп зростання середньорічний	пунк тів	$TR_C = \sqrt[3]{\frac{D_n}{D_0}}$	-	-	-	1,06	-	-	-
Дохід прогнозний на основі ланцюгового темпу зростання	тис.г рн	$D_{ЛТ} = TR_L * D_{П}$	-	-	-	-	1762269	1903250	1998413
Дохід прогнозний на основі середньорічного темпу зростання	тис.г рн	$D_C = TR_C * D_{П}$	-	-	-	-	1796158	1903927	2018164
Темп інфляції на товари «одяг та взуття»	%	ТІ, за даними www.ukrstat. gov.ua	12,4	13,7	9,8	6,7	-	-	-
Темп зростання індексу споживчих цін на товари «одяг та взуття»	%	ТЦ, за даними www.ukrstat. gov.ua	5,5	0,9	2,0	0,7	-	-	-
Коефіцієнт еластичності зміни доходу підприємства в залежності від фактору інфляції за 2016-2019рр.	%	$Ke_i = \frac{(TR_C * 100 - 100)}{\sum (1 + \pi_i / 100)}$	2,033				-	-	-
Коефіцієнт еластичності зміни доходу підприємства в	%	$Ke_{сп} = \frac{(TR_C * 100 - 100)}{\sum (1 + TC_i / 100)}$	2,19				-	-	-

залежності від індексу цін, за 2016-2019рр.									
Прогнозний темп росту доходу з урахуванням факторів	пункт тів	$TP_{пр} = 1 + \frac{TP_c * K_{ei} + K_{есп}}{100}$	-	-	-	-	1,046	1,046	1,046
Дохід від реалізації прогнозного на основі факторно-аналітичного методу	тис.г рн	$D_{ке} = TP_{пр} * D_{п}$	-	-	-	-	1772435	1853968	1939250

*Джерело: складено автором на основі

В результаті проведених розрахунків, ми отримали три варіанти майбутнього обсягу доходу підприємства. Обґрунтованим буде взяти зважене значення, при врахування наступного: результат факторно-аналітичного методу – 50%, по 25% за результати економіко-статистичного методу:

1. Дпл 2020 = $1772435 * 0,5 + 1796158 * 0,25 + 1762269 * 0,25 = 1775824.25$ тис. грн
2. Дпл 2021 = $1853968 * 0,5 + 1903927 * 0,25 + 1903250 * 0,25 = 1878778.25$ тис. грн
3. Дпл 2022 = $1939250 * 0,5 + 2018164 * 0,25 + 1998413 * 0,25 = 1973769.25$ тис. грн.

За результатами розрахунків, ми отримали наступні прогнозовані значення доходів компанії ДП «Адідас Україна» від реалізації імпортованих товарів на 2020-2022 роки:

- Плановий обсяг доходів у 2020 році – 1775824.25 тис. грн;
- Плановий обсяг доходів у 2021 році – 1878778.25 тис. грн;
- Плановий обсяг доходів у 2021 році – 1973769.25 тис. грн.

Здійснимо розрахунок планових обсягів витрат, що наведенні в табл. 2.6, на основі вже отриманих даних про обсяг доходів на 2020-2022 рр., а також рівні витрат підприємства взяті зі Звітності про фінансові результати за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.6

Розрахунок середнього обсягу витрат на здійснення імпортних операцій у доходах підприємства за 2016-2019рр. (проміжні дані для прогнозування витрат на імпорт у 2020-2022 рр.)

Показник	Роки				Середній рівень витрат
	2016	2017	2018	2019 очікуване	
Обсяг доходів, отриманих від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	1274488	1439922	1621942	1674489	-
Собівартість імпортованих товарів, тис.грн	738351	779288	841725	843125	0.536
Витрати на збут, тис.грн	324731	360646	481816	500412	0.275
Адміністративні витрати, тис.грн	31731	34861	42083	40116	0.025
Інші операційні витрати, пов'язані з імпортом, тис.грн	55810	59736	60431	64766	0.040
Інші витрати, тис.грн	408	2508	6211	6001	0.002

*Джерело: складено автором на основі [Додатка В]

Для того, щоб розрахувати прогнозований обсяг витрат на здійснення майбутніх імпортних операцій скористаємось показником середнього рівня витрат від обсягу доходів, який розраховувався як відношення певного виду витрат до загального обсягу доходів за розрахунковий період. Дані розраховані наступним чином наведені в табл. 2.7.

За результатами проведених розрахунків ми бачимо, що 1 гривню від виручки підприємство витрачає: 0,49 грн. на інвойсну вартість товару, 0,23 грн. на збут товару, 0,02 грн. на адміністративні витрати, 0,1 грн на інші операційні витрати пов'язані з імпортом та 0,001 грн на всі інші витрати.

Таблиця 2.7

**Прогнозні показники обсягів витрат на здійснення імпорتنих операцій
у 2020-2022 рр.**

Показник	Рівень витрат у доходах, (Рв)				Значення витрат, тис.грн (Д*Рв)			
	2019 очікуван ня	2020 план	2021 план	2022 план	2019 очікуван ня	2020 план	2021 план	2022 план
Обсяг доходів (Д), тис.грн	1694489	17758 24	18787 78	19737 69	-	-	-	-
Собівартість товарів	0.536				908246	951842	1007025	1057940
Витрати на збут	0.275				465984	488352	516664	542786
Адміністратив ні витрати	0.025				42362	44396	46969	49344
Інші операційні витрати, пов'язані з імпортом	0.040				67780	71033	75151	78951
Інші витрати	0.002				3389	3552	3758	3948

*Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.6

На основі проведених розрахунків у табл. 2.5-2.7 ми можемо визначити прогнозні фінансові результати компанії у 2020-2022 рр. При обчисленні прогнозного обсягу інших операційних доходів скористаємось середньорічним темпом росту на основі даних зі Звіту про фінансові результати.

При розрахунках необхідно враховувати наступне: в компанії починаючи з 2020 року в роботу вводиться проект «Автоматизований склад», який дозволить зменшити собівартість товару на 23% (з розрахунків менеджера по внутрішній логістиці) в результаті того, що швидкість збору шт. товару/год. для поставок товару збільшиться до 25 шт.товару/год; починаючи з 2020 року компанія ДП «Адідас Україна» має підписати додаткову угоду з компанією «Maersk Line» відповідно до якої витрати на збут товару зменшаться на 12%; запропоновані нами заходи щодо зміни штатної структури відділу контролінгу в майбутньому дасть збільшення чистого доходу на 8% (виходячи з того, що ефективність співробітників відділу контролінгу за рахунок додавання 0,5 позиції до штату дасть можливість оптимізувати обов'язки працівників і реорганізувати процес прогнозування, що збільшить його точність в середньому до 93% точності і дає збільшення доходу підприємства). Наступні розрахунки наведені в табл. 2.8.

Прогнозні показники фінансових результатів діяльності ДП «Адідас-Україна» на 2020-2022 рр.

Показники	2019* Очікуване	Прогноз без урахування покращень			Прогноз з урахуванням покращень		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1694489	1775824	1878778	1973769	1917890	2029080	2131671
Інші операційні доходи	28734	16091	9011	5046	16091	9011	5046
Інші доходи	37493	39143	40865	42663	39143	40865	42663
Разом доходи	1760716	1831058	1928654	2021478	1973124	2078956	2179380
Собівартість реалізованої продукції	908246	951842	1007025	1057940	732918	775409	814613
Витрати на збут	465984	488352	516664	542786	429749	454664	477651
Адміністративні витрати	42362	44396	46969	49344	44396	46969	49344
Інші операційні витрати	67780	71033	75151	78951	71033	75151	78951
Інші витрати	3389	3552	3758	3948	3552	3758	3948
- витрати на реалізацію проекту «Автоматизований склад»	-	-	-	-	116000	116000	116000
- заробітна плата контролера	-	-	-	-	131000	144100	158510
Разом витрати	1487761	1559175	1649567	1732969	1528649	1616052	1699018
Фінансовий результат до оподаткування	272955	271883	279087	288509	444475	462905	480361
Податок на прибуток	49131	48938	50235	51931	80005	83322	86464
Чистий прибуток (збиток)	223823	222944	228851	236577.38	364469	379582	393896
Показник ефективності ЗЕД, пунктів	1.18	1.17	1.17	1.17	1.3	1.3	1.3

Показник рентабельності ЗЕД, %	13	12	12	12	18	18	18
--------------------------------------	----	----	----	----	----	----	----

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.5-2.7

Для більш предметного розгляду результатів розрахунків та аналізу прогнозування без урахування покращень та з їх урахуванням визначимо ефект та ефективність від реалізації товарів компанії (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Прогнозні показники економічного ефективного ДП «Адіас-Україна»
за умови реалізації запропонованих заходів на 2020-2022 рр.**

Показники	Прогноз приросту показників внаслідок покращень		
	2020	2021	2022
Приріст доходів, тис.грн	142066	150302	157902
Динаміка витрат, тис.грн	-30526	-33515	-33951
Приріст чистого прибутку (ефект), тис.грн	141525	150730	157319
Зростання ефективності ЗЕД, пунктів	0.13	0.13	0.13
Зростання прибутковості ЗЕД, %	6	6	6

*Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.8.

Виходячи з вищенаведених розрахунків ми бачимо, що протягом 2020-2022 рр. очікується зростання рівня доходів підприємства, за рахунок впроваджених заходів, які вплинуть на статті витрат підприємства у бік збільшення, компанія успішно зможе їх компенсувати приростом своїх доходів.

Очікується зростання ефективності ЗЕД операцій від 1,19 до 1,33, що в свою чергу демонструє приріст ефекту від здійснення підприємством ЗЕД і складає у 2020 році – 63094 тис. грн., у 2021 році – 79827 тис. грн., у 2022 році – 180 652 тис. грн. За останній рік ми спостерігаємо такий, порівняно з 2020 та 2021 роками, приріст, адже у нас зникає стаття витрат по проекту «Автоматизований склад» так як компанія планує виплатити за проект за два роки. Внаслідок запропонованих нами заходів прибутковість підприємства за наступні три роки продемонструє збільшення на 6% (з 16% до 22%).

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження було здійснено аналіз ефективності проведення процесу прогнозування обсягів продажів та пошук можливих рішень для його вдосконалення. Було встановлено, що перспективою удосконалення даного процесу в компанії є посилення якості прогнозування шляхом збільшення кількості співробітників, які рівномірно розділять обов'язки цього багатоетапного процесу. Прогнозна оцінка ефективності з урахуванням запропонованих заходів продемонструвала, що очікується зростання ефективності ЗЕД операцій від 1,19 до 1,33, що в свою чергу демонструє приріст ефекту від здійснення підприємством ЗЕД і складає у 2020 році – 63094 тис. грн., у 2021 році – 79827 тис. грн., у 2022 році – 180 652 тис. грн., а прибутковість підприємства в свою чергу за наступні три роки продемонструє збільшення на 6% (з 16% до 22%).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами дослідження було встановлено, що компанія ДП «Адідас-Україна» здійснює торговельну діяльність з продажу спортивних товарів брендів Adidas та Reebok. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства за обраний період в п'ять років з 2014 по 2018 роки виявив тенденції, що відбулося значне поліпшення свого фінансового стану компанії. Активи підприємства збільшилися на 18,5% (185043 тис. грн.) в більшій мірі завдяки необоротним активам (+291,1% або 143814 тис. грн.). Доходи підприємства зросли майже вдвічі, а саме на 49.2% або на 513944 тис. грн., в той час як і витрати збільшились на 361271 тис. грн. (41,3%), дана різниця дає позитивну тенденцію в збільшенні чистого прибутку на 135 883 тис. грн. (107,8%), це в свою чергу демонструє, що компанія використовує свій наявний капітал достатньо ефективно.

Підприємство має високий рівень фінансової автономії, значення коефіцієнту автономії тому підтвердження, адже цей показник був достатньо стабільним за період взятий до аналізу і в межах норми (за 2014-2018 рр. +27,7%). Рентабельність підприємства є стабільно зростаючою і підтверджує ефективність використання наявних активів та збільшення результативності від діяльності. При аналізі специфіки імпорتنих процесів в ДП «Адіас Україна» було виявлено, що компанія співпрацює з більш ніж 40 країнами світу, використовує спосіб прямого імпорту в результаті цього доставка вантажів відбувається п'ятьма способами, а саме морські перевезення, авіа сполучення, авіа траки, російські траки та кур'єрські доставки.

Для якісної та своєчасної доставки підприємство співпрацює на умовах контрактів з різними міжнародними компаніями-перевізниками, зокрема, Maersk Line, Panalpina UTi, ITG, RTC, APR. За обсягами, вироблених товарів брендів Adidas та Reebok для компанії ДП «Адіас-Україна» найбільшими постачальниками є В'єтнам (30,7%), Індонезія (15,8%) та Китай (14,6%).

Обсяг імпорту за період 2014-2018 року мав тенденцію до збільшення +43,8% (272434 грн.), що в свою чергу збільшило чистий дохід від реалізації товарів на 44,1% (4 580 80 грн.), можна зробити висновок, що компанія ефективно використовує наявні ресурси, але в той же час необхідно звернути увагу на показник ефективності імпорту, який за останні п'ять років зменшився на 10,5%, тобто підприємству треба більше сконцентруватися на скороченні витрат на імпорті продукції.

Було встановлено, що процес прогнозування обсягів продажів товарів в ДП «Адіас-Україна», який здійснюється відділом контролінгу та поділяється на короткострокові (тижневе прогнозування), середньострокові (прогнози на місяць), довгострокові (річне планування) та специфічні (розрахунок ефекту та прогнозу для певної акції). В компанії використовується звіт SM Report, який акумулює в собі результати запланованих та фактичних показників в продажах компанії, маржі та кількості товару який має бути в магазинах для здійснення поставлених цілей.

За результатами проведеного дослідження було здійснено аналіз ефективності проведення процесу прогнозування обсягів продажів та пошук

можливих рішень для його вдосконалення. Тож базуючись на всі вище проаналізовані данні на сьогодні слабким місцем, і водночас перспективою удосконалення процесу прогнозування в компанії ДП «Адідас Україна» є посилення якості прогнозування шляхом збільшення кількості співробітників, які рівномірно розділять обов'язки цього багатоетапного процесу.

Ми навели алгоритм обґрунтування пошуку додаткового працівника у відділ контролінгу на часткову зайнятість. Виходячи з поточних умов праці всіх працівників відділу їх систематичні понаднормові години на роботі, які призводять до емоційного вигорання, втрачання якості виконуваних процесів, зниження внутрішнього NPS компанії. Все це в комплексі дає впевненні аргументи для виконання запропонованої дії, адже це дасть змогу зняти понаднормове навантаження і реорганізувати процес прогнозування підключивши ще двох контролерів, що в свою чергу допоможе більш якісно виконувати цей процес.

Була проведена оцінка ефективності запропонованих заходів й виходячи з розрахунків ми бачимо, що протягом 2020-2022 рр. очікується зростання рівня доходів підприємства, за рахунок впроваджених заходів, які вплинуть на статті витрат підприємства у бік збільшення, компанія успішно зможе їх компенсувати приростом своїх доходів.

Очікується зростання ефективності ЗЕД операцій від 1,19 до 1,33, що в свою чергу демонструє приріст ефекту від здійснення підприємством ЗЕД і складає у 2020 році – 63094 тис. грн., у 2021 році – 79827 тис. грн., у 2022 році – 180 652 тис. грн. За останній рік ми спостерігаємо такий, порівняно з 2020 та 2021 роками, приріст, адже у нас зникає стаття витрат по проекту «Автоматизований склад» так як компанія планує виплатити за проект за два роки. Внаслідок запропонованих нами заходів прибутковість підприємства за наступні три роки продемонструє збільшення на 6% (з 16% до 22%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В., Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/925/1/4.pdf>.
3. Гудима О.В. Шляхи вдосконалення обліку й аналізу товарних операцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc/_gum/Dtr_ep/2011_4/files/EC411_16.pdf.
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Дериведмідь О. С. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/108-115.pdf
6. Дідківська Л. І. Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8. – С. 119 – 125.
7. Дунська А.Р., Лавренчук Н.М. Забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі прогностичного підходу // Економіка і суспільство. – 2016. – №7. – С. 1011–1016.
8. Економіка підприємства: навчальний посібник / Е.О. Мішенін, Є.О. Балацький, О.М. Дутченко, Г.М. Шамота, М.М. Гузь, О.О. Дутченко; За заг. Ред. Е.О. Мішенін. – Харків: «Диса Плюс», 2015. – 7633 с.
9. Зінь В.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. / Зінь В.А., Турченко М.О. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2004. – 320 с.
10. Звонар, Й. П. Особливості застосування методів прогнозування для оцінки потенційних обсягів збуту // Економіка та суспільство: електронний науковий фаховий журнал. – 2018. – №14. – С. 366–370.
11. Іванілов О. С. Економіка підприємства: Підручник / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

12. Інфляційний звіт Національного банку України підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=93772773>.
13. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf.
14. Кравченко Л.І. Аналіз господарської діяльності в торгівлі: Підручник / 6-те вид., перероб. і доп. - М.: Нове видання, 2007. – 526 с.
15. Оверко М.А. Шляхи підвищення ефективності експортно-імпортних операцій підприємств харчової промисловості // Вісник НУХТ, – 2015. – №1. – С. 76–79.
16. Окландер, М.А. Методи експертних і прогнозних оцінок обсягів збуту промислових підприємств // Механізм регулювання економіки. – 2016. - № 1. – С. 69–77.
17. Панченко М.О. Особливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності на сучасному підприємстві // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2018. – №1. – С. 117–129.
18. Подпрядова О.В. Планування експортної діяльності підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності // Приазовський економічний вісник, 2018. – №1. – С. 70–76.
19. Попик Т.О. Пріоритети стратегічного планування максимізації доходів підприємства // Інноваційний розвиток: освіта та наука XXI століття. – 2018. – №4. – С. 56–61.
20. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <ftp://lib.sumdu.edu.ua/ebooks/Ekon/48.pdf>.
21. Пшик-Ковальська О.О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – №727. – С. 468–472.
22. Савчук Т.В. Прогнозування прибутку підприємства // Інтелектуальні інформаційні технології. – 2017. – №2. – С. 72-78.

23. Скрильник І.І, та ін. Побудова прогностичної моделі чистого доходу підприємства сфери обслуговування в Україні // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – №3. – С. 63–68.
24. Ткаченко Л.В. Аналіз ринку спортивних товарів України та можливі чинники його подальшого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Шр://паика.кш1тшг.тк.иа/?p=32711](http://паика.кш1тшг.тк.иа/?p=32711).
25. Уманців Ю., Катран М. Розвиток внутрішнього ринку споживчих товарів в Україні // Бізнес Інформ. – 2017. – № 8. – С. 271–275.
26. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf>.
27. Чазов Є.В. Напрями підвищення прибутковості діяльності підприємства у сучасних умовах. Ефективна економіка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_83.
28. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58.
29. Чубірка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2016. – №2(6). – С.118–124.
30. Швагер О.Р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: формування методики аналізу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/89.pdf>.
31. Щука В.Г. Дослідження методів прогнозування та обґрунтування вибору кращого з них для прогнозування показників фінансово-господарської діяльності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 1. – С. 102–104.
32. Янковий О.Г., Гура О.Л. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1(91). – С. 229–237.

ДОДАТКИ

