

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Управління ефективністю операцій з імпорту**

*(на матеріалах ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ», м. Лубни, Полтавська обл.)*

Студента 2 курсу, 4м групи,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

Яценко  
Фелікса Євгенійовича

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
ст. викладач

Пугачевська  
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук,  
професор

Студінська  
Галина Яківна

Київ 2019

## ЗМІСТ

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                           | 3  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙ З ІМПОРТУ ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»</b>                       | 6  |
| 1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»                                                        | 6  |
| 1.2. Практика управління ефективністю операцій з імпорту на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»                                           | 13 |
| 1.3. Аналіз операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» та оцінка їх ефективності                                              | 18 |
| Висновки до розділу 1                                                                                                  | 24 |
| <b>РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙ З ІМПОРТУ ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»</b>                                  | 26 |
| 2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»       | 26 |
| 2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» | 31 |
| 2.3. Прогнозування фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» за умови реалізації запропонованих заходів       | 36 |
| Висновки до Розділу 2                                                                                                  | 41 |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>                                                                                          | 43 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                      | 47 |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                         | 50 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап здійснення підприємницької діяльності характеризується швидким розвитком процесів глобалізації та інтеграції, що формують умови для активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств, пріоритетними різновидами якої є імпорتنі операції. Водночас здійснення операцій з імпорту пов'язане із нестабільністю та невизначеністю середовища функціонування підприємницьких структур. Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності продукції суб'єктам господарювання необхідно вчасно та оперативно реагувати на зміни умов функціонування і прогнозувати тенденції розвитку своєї діяльності для випередження деструктивних змін та стимулювання майбутніх конструктивних зрушень.

Вирішення проблем управління ефективністю операцій з імпорту підприємства залишаються актуальними в Україні та вимагають свого негайного вирішення у сучасних умовах. Важливість вирішення цієї проблеми зумовлюється необхідністю об'єктивної діагностики управління ефективністю імпоротної діяльності. Вчасно розпізнати, ідентифікувати стан ефективності імпоротної діяльності підприємств можливо на основі діагностики, яка є важливим складником системи управління цією діяльністю.

Головним критерієм результативності операції з імпорту є її ефективність. Ефективність – одна з економічних категорій, що є підґрунтям для відбору та реалізації альтернативних варіантів економічного розвитку підприємства, обумовлює доцільність здійснення імпоротної діяльності, впровадження заходів з удосконалення організації та управління цією діяльністю та ін. Ефективність імпортних операцій є результативною ознакою механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У зв'язку з цим питання управління ефективністю операцій з імпорту набуває все більшої актуальності.

Проблемами управління ефективністю імпортової діяльності займалися багато відомих вітчизняних учених, а саме: Гринько П.О. [1], О.Є. Кузьмін [2], А.А. Мазаракі [3], О.Г. Мельник [4], Л.І. Піддубна [5], О.В. Шкурупій [6] та ін.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ефективністю операцій з імпорту.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю операцій з імпорту.

**Метою дослідження** є визначення напрямів удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі **завдання**:

- проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»;
- досліджено практику управління ефективністю операцій з імпорту на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»;
- здійснено аналіз операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» та оцінено їх ефективність;
- обґрунтовано напрями удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»;
- розроблено комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»;
- розраховано прогностичні показники фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» за умови реалізації запропонованих заходів.

Теоретико-методичну основу випускної кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, теорії фінансів та управління, наукові концепції економічної ефективності. У роботі використано такі **методи дослідження**: логічного аналізу (для систематизації ознак і критеріїв економічної ефективності операцій з імпорту досліджуваного підприємства); аналізу й синтезу (для оцінювання ефективності операцій з імпорту); динаміки (для створення

системи показників для оцінювання фінансово-економічних аспектів ефективності імпортової діяльності підприємства). Опрацювання та прогнозування розробок здійснено з використанням програмних пакетів MS Excel.

**Інформаційною базою** дослідження є дані фінансової звітності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ», матеріали наукових конференцій, праці зарубіжних і вітчизняних вчених, присвячені питанням управління та економічного оцінювання ефективності операцій з імпорту суб'єктів господарювання, результати аналітичних розрахунків.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробленні комплексної системи управління ефективністю операцій з імпорту досліджуваного підприємства та її економічному обґрунтуванні.

**Практичне значення** отриманих результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що запропоновані заходи щодо удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

#### **Інформація щодо апробації результатів дослідження:**

**Структура й обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 23 найменувань, 4 додатків. Матеріали роботи містять 6 рисунків та 17 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок, основної частини – 49 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙ З ІМПОРТУ ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

#### **1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» здійснює продаж автозапчастин. Асортимент підприємства налічує широкий вибір автозапчастин на легкові та вантажні автомобілі, сільськогосподарську техніку. Компанія має три філіали у м. Дніпро, Львові, Одесі, Запоріжжі, Кременчуку, Лубнах та три філіали в Києві [7].

Видами діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» за КВЕД є: 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів та 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

У дод. Б наведено результати аналізу фінансової діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився у досліджуваному періоді на 20%, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – на 23%. За рахунок того, що собівартість збільшувалася швидшими темпами, ніж чистий дохід, валовий прибуток підприємства зменшився на 11%.

Сума інших операційних доходів зменшилася на 50%, адміністративні витрати та витрати на збут – на 6%. У той же час у 1,7 раза збільшилися інші операційні витрати. Фінансовий результат від операційної діяльності у вигляді прибутку зменшився на 83%. Необхідно зазначити, що підприємство протягом досліджуваного періоду щороку отримувало прибуток, хоча у результаті діяльності чистий прибуток підприємства зменшився на 80%. Проте, у 2018 р. порівняно з 2017 р. він збільшився на 13%.

Вартість необоротних активів підприємства збільшилася на 4% (дод. В). Нематеріальні активи збільшилися на 34% через зменшення накопиченої

амортизації. Незавершені капітальні інвестиції зменшилися на 38%. Вартість основних засобів збільшилася на 4%. Сума інших фінансових інвестицій не змінювалася протягом 2014-2018 рр. і складала 872 тис. грн.

Довгострокова дебіторська заборгованість ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» збільшилася у 3,5 раза. Оборотні активи підприємства зменшилися на 12%. У структурі оборотних активів найбільше зросла вартість дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (у 5,3 раза), а також інші оборотні активи (у 130 разів). При цьому на 31% зменшилася вартість запасів, на 20% – виробничих запасів та на 97% – готової продукції.

Власний капітал підприємства зменшився на 2% (дод. Г). При цьому нерозподілений прибуток зменшився на 98%, резервний капітал – на 5%, додатковий капітал – на 4%. Незначно зросла вартість капіталу у дооцінках – на 2%. Вартість зареєстрованого (пайового) капіталу не змінювалася у досліджуваному періоді та складала 24369 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення у вигляді відстрочених податкових зобов'язань зменшилися на 2%. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства зменшилися на 52%. Станом на 31.12.2018 р. підприємство має короткострокові кредити банків у сумі 4833 тис. грн, що на 5% більше, ніж у 2014 р.

У структурі поточних зобов'язань і забезпечень зменшилася кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 60%, за розрахунками з бюджетом – на 55,6%, зникла заборгованість за розрахунками зі страхування та за одержаними авансами. Інші поточні зобов'язання підприємства зменшилися на 52%.

У цілому баланс ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» зменшився на 12% і становив на кінець 2018 р. 136461 тис. грн проти 154699 у 2014 р.

Розрахуємо групу показників, що оцінюють стан і ефективність формування майна підприємства, виробничих активів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Динаміка показників майнового стану ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»  
у 2014-2018 рр.**

| Показники                                                                   |        |       |        |       |        | Відхилення,<br>2018/2014 |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|--------------------------|
| Коефіцієнт зносу основних засобів                                           | 0,926  | 0,927 | 0,921  | 0,923 | 0,922  | -0,003                   |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів                                       | -0,004 | 0,001 | -0,004 | 0,003 | -0,002 | 0,002                    |
| Коефіцієнт придатності основних засобів                                     | 0,074  | 0,073 | 0,079  | 0,077 | 0,078  | 0,003                    |
| Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства | 0,678  | 0,662 | 0,738  | 0,721 | 0,803  | 0,125                    |

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Результати розрахунків свідчать, що основні засоби ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» не потребують оновлення. Так, знос основних засобів підприємства у досліджуваному періоді коливався у межах 92,6-92,2% і протягом 2014-2018 рр. зменшився на 0,3%. Коефіцієнт оновлення основних засобів у досліджуваному періоді збільшився на 0,002. Частка залишкової вартості від первісної вартості основних засобів зменшилася на 0,3%, реальна вартість основних засобів у вартості майна підприємства – на 12,5%. При цьому реальна вартість основних засобів у вартості майна підприємства збільшилася з 67,8% до 80,3%.

Підприємство має в наявності оборотні кошти у розмірі достатньому для погашення короткострокових зобов'язань, передбачених контрактами, тобто оборотні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Це говорить про високий рівень ліквідності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» (табл. 1.2). Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що борги підприємства не можуть бути сплачені негайно. Платіжні можливості щодо сплати поточних зобов'язань з'являться у підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у 2014-2018 рр.**

| Показники                          |          |          |          |          |         | Відхилення,<br>2018/2014 |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|--------------------------|
| Коефіцієнт загальної ліквідності   | 1,54     | 1,72     | 1,92     | 1,54     | 1,67    | 0,13                     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності     | 0,93     | 0,57     | 1,23     | 0,94     | 0,79    | -0,14                    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності  | 0,00     | 0,34     | 0,00     | 0,00     | 0,00    | 0,00                     |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн | 16655,00 | 21225,00 | 17357,00 | 13974,00 | 9875,00 | -6780,00                 |

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Коефіцієнт платоспроможності свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх запозичень. Його значення збільшилося у досліджуваному періоді на 0,08, що є позитивною тенденцією (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у 2014-2018 рр.**

| Показники                                              |      |      |      |      |      | Відхилення,<br>2018/2014 |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|--------------------------|
| Коефіцієнт автономії                                   | 0,72 | 0,74 | 0,79 | 0,74 | 0,80 | 0,08                     |
| Коефіцієнт фінансування                                | 0,39 | 0,35 | 0,27 | 0,35 | 0,25 | -0,14                    |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | 0,35 | 0,42 | 0,48 | 0,35 | 0,40 | 0,05                     |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу              | 0,15 | 0,19 | 0,15 | 0,13 | 0,09 | -0,06                    |

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Коефіцієнт фінансування говорить про нездатність ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Для збільшення значення показника необхідно залучати кошти власників або інвесторів, реінвестувати прибуток у роботу компанії. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами збільшився на 0,05, що свідчить про збільшення частини оборотних активів, які забезпечуються за рахунок власних засобів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 0,06.

Це означає, що частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності підприємства зменшується.

Аналіз підприємства за показниками ділової активності показав задовільні тенденції (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»  
у 2014-2018 рр.**

| Показники                                           | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | Відхилення,<br>2018/2014 |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 2,22  | 2,66  | 2,72  | 2,82  | 3,23  | 1,01                     |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 15,54 | 23,58 | 28,26 | 17,94 | 26,09 | 10,55                    |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 9,28  | 14,90 | 19,68 | 25,22 | 32,73 | 23,45                    |
| Строк погашення дебіторської заборгованості, днів   | 23,16 | 15,27 | 12,74 | 20,06 | 13,80 | -9,36                    |
| Строк погашення кредиторської заборгованості, днів  | 38,80 | 24,15 | 18,30 | 14,27 | 11,00 | -27,80                   |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів         | 0,52  | 0,00  | 0,00  | 0,09  | 0,07  | -0,45                    |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів             | 0,27  | 0,29  | 0,29  | 0,30  | 0,33  | 0,06                     |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 3,30  | 3,65  | 3,56  | 3,69  | 4,21  | 0,91                     |

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Так, коефіцієнт оборотності активів свідчить, що швидкість обороту сукупного капіталу підприємства збільшується. Якщо у 2014 р. на кожну одиницю активів приходилося 2,22 грн реалізованої продукції, у 2018 р. – 3,23 грн. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показав, що у 2014 р. кошти, вкладені в розрахунки обернулися 15 разів, у 2018 р. – 26 разів. Збільшення цього показника є позитивною тенденцією. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує зменшення суми комерційного кредиту, наданого підприємству. Збільшення значення цього коефіцієнта у досліджуваному періоді означає зменшення покупок у кредит. Строк погашення дебіторської заборгованості зменшився і становив 13,80 у 2018 р. проти 23,1 – у 2014 р., тобто клієнти підприємства погашають свої

рахунки протягом 13 днів. Зменшення строку погашення кредиторської заборгованості є негативним для підприємства, так як ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» використовує фінансові ресурси постачальників і підрядників протягом менш тривалого періоду часу, що збільшує розмір позикового капіталу. Коефіцієнти оборотності матеріальних запасів зменшився, що говорить про погіршення ефективності управління запасами. Коефіцієнти оборотності основних засобів та оборотності власного капіталу навпаки збільшилися, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів та власного капіталу підприємства відповідно.

У табл. 1.5 наведено показники рентабельності досліджуваного підприємства.

Таблиця 1.5

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у 2014-2018 рр.**

| Показники                                   | 2014 | 2015  | 2016 | 2017 | 2018 | Відхилення,<br>2018/2014 |
|---------------------------------------------|------|-------|------|------|------|--------------------------|
| Коефіцієнт рентабельності активів           | 0,11 | 0,00  | 0,01 | 0,02 | 0,03 | -0,09                    |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,17 | 0,01  | 0,01 | 0,03 | 0,04 | -0,13                    |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 0,05 | 0,00  | 0,00 | 0,01 | 0,01 | -0,04                    |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | 0,71 | 14,63 | 4,59 | 1,52 | 1,35 | 0,64                     |

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Зменшення коефіцієнту рентабельності активів свідчить про зменшення ефективності використання активів ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» для генерації прибутку. Ефективність використання власного капіталу зменшилася на 0,13, тобто сума прибутку, що була згенерована на кожну гривню залучених власних коштів зменшилася на 1,3%. Зменшення коефіцієнту рентабельності діяльності свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ». Значення коефіцієнту рентабельності продукції показує, що частка виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат, збільшилася з 7,1% у 2014 р. до 13,5% у 2018 р.

## 1.2. Практика управління ефективністю операцій з імпорту на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»

ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» здійснює імпорт товарів з Німеччини, Кореї та Франції запчастин, мастил та автохімії. Обсяги імпорту компанії визначаються попитом споживачів на послуги підприємства, що значною мірою залежить від стану економіки. У ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» імпорту діяльність здійснює відділ зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»

Джерело: розроблено автором.

На чолі підрозділу знаходиться керівник відділу ЗЕД, в обов'язки якого входить розробка зовнішньоекономічної стратегії підприємства, визначення цілей та завдань здійснення імпорتنих операцій, координація роботи підлеглих та розподіл між ними посадових обов'язків задля досягнення цілей

підприємства. Керівник відділу здійснює контроль за діяльністю менеджера ЗЕД та митного брокера, який входить до складу відділу, а також забезпечує взаємозв'язок підрозділу з рештою структурних одиниць підприємства.

На менеджера ЗЕД покладено забезпечення виконання зобов'язання ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» по міжнародних контрактах і угодах, підготовку і проведення комерційних переговорів, організацію поставок. Окрім цього менеджер ЗЕД здійснює аналіз ефективності імпорتنих операцій підприємства та визначають резерви підвищення їх результативності.

Менеджер ЗЕД визначає умови усіх договорів, які укладає ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» з зарубіжними контрагентами, здійснює вибір умов Інкотермс, на яких здійснюватимуться закупівлі, оформлює договори страхування та транспортування продукції, визначає форми платежу за контрактами. Митний брокер, в свою чергу, займається митним оформленням вантажів, які імпортуються підприємством, здійснює оформлення супровідної документації, сплачує митні платежі.

Зовнішньоекономічний відділ тісно взаємодіє з іншими спеціалістами та структурними підрозділами підприємства. Зокрема, відділ збуту надає відділу ЗЕД інформацію про необхідність здійснення замовлення тієї чи іншої продукції у визначеній кількості, економіст підприємства здійснює пошук фінансових ресурсів для здійснення імпоротної операції та спільно з бухгалтером організовує оплату продукції. Маркетолог підприємства здійснює аналіз ринків з метою пошуку альтернативних джерел постачання, інформує менеджерів ЗЕД про зміну у попиті на внутрішньому ринку, здійснює аналіз ринків автомобільної продукції з метою виявлення нових продуктів, які можна запропонувати споживачам, а також здійснює комплекс заходів з активізації збуту, що позитивно позначається на показниках ефективності імпорту.

Важливе значення у процесі організації імпорتنих операцій підприємства має юрист: на нього покладено функції «вичитування»

зовнішньоторговельних договорів, відслідковування змін у чинному законодавстві задля уникнення порушень з боку підприємства.

Оцінюючи взаємодію відділу ЗЕД з іншими структурними підрозділами, не можна не відмітити також його тісний зв'язок з відділом збуту. З огляду на те, що саме менеджери зі збуту здійснюють прямий контакт з кінцевими споживачами, результати проведеного ними моніторингу бажань та потреб споживачів виступають орієнтиром для розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Схема взаємозв'язків між структурними підрозділами ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» представлено на рис. 1.2.

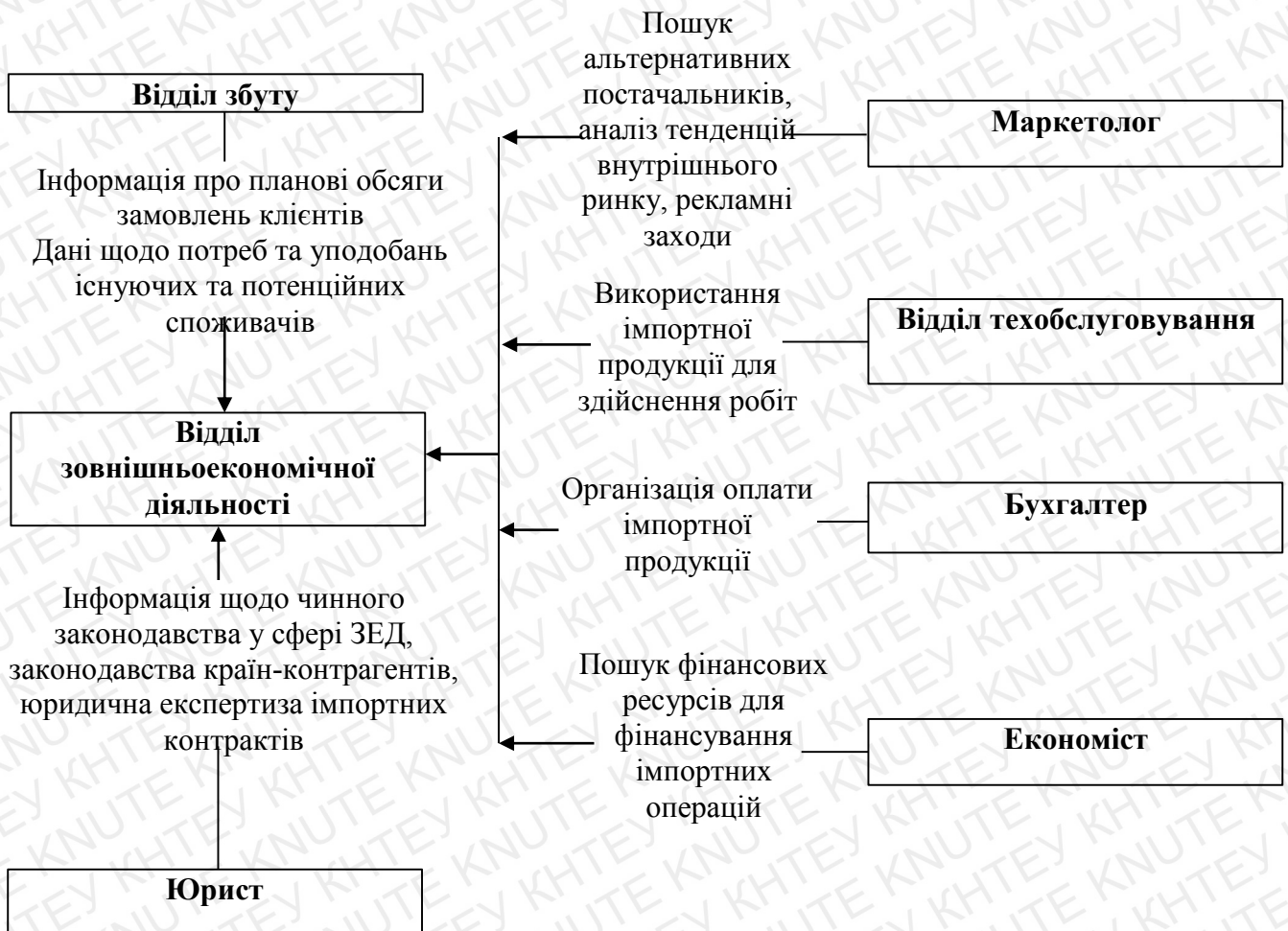


Рис. 1.2. Взаємодія підрозділів у процесі здійснення імпорتنих операцій  
ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»

Джерело: розроблено автором.

Методичним забезпеченням з організації операцій з імпорту на підприємстві є відповідні методичні рекомендації та накази підприємства. Основою методичного забезпечення виконання завдань працівниками відповідного відділу є посадова інструкція, в якій чітко перелічені основні права та функціональні обов'язки. У ході аналізу посадових інструкцій працівників ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» нами було виявлено, що до обов'язків більшості працівників внесено ті, що сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, на маркетолога підприємства покладено обов'язки щодо вивчення ринку України, параметрів попиту з боку потенційних споживачів імпортованої продукції, а також обґрунтування цінових стратегій при збуті тієї чи іншої продукції. На базі маркетингового аналізу на підприємстві формується оптимальний товарний портфель, що визначає потребу у імпортних закупівлях товарів.

Операції з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» здійснюються із додержанням чинного законодавства. Основними нормативними документами, на які спирається підприємство в процесі здійснення операцій з імпорту є: Конституція України, Митний, Податковий, Цивільний кодекси, Кодекс законів про працю, закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про господарські товариства», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» тощо. Додержання норм зазначених нормативно-правових актів має виключне значення у процесі організації операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ», оскільки дотримання законодавчих вимог дозволяє оптимізувати витрати фінансових ресурсів та часу на організацію поставки необхідної продукції в Україну.

Механізму управління операціями з імпорту на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» здійснюється з наступною послідовністю та включає такі елементи:

- визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення операцій з імпорту;
- діагностика потенціалу ЗЕД підприємства;
- розробка та реалізація обраних напрямів здійснення операцій з імпорту;

- оцінка ефективності операцій з імпорту;
- прийняття управлінських рішень щодо усунення негативних відхилень з метою підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Оцінка ефективності операцій з імпорту є важливою складовою діяльності підприємства, що здійснюється з метою оцінки власних можливостей на ринку, розробки заходів для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального прибутку. В цілому, оцінка ефективності операцій з імпорту підприємства включає:

- оцінку рівня і якості виконання підприємством зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами, дослідження ефективності, переваг і недоліків укладання контрактів і договорів;
  - визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;
  - аналіз динаміки (розвитку) імпортової діяльності підприємства;
  - вивчення раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від намічених завдань;
  - аналітичну оцінку виконання угод і фінансових результатів імпорту.
- Виявлення чинників, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства;
- оцінку результатів господарської діяльності за попередні та поточний роки;
  - аналіз фінансового стану підприємства, головною метою якого є пошук резервів для підвищення ефективності функціонування підприємства.

З точки зору імпортера показники ефективності операцій з імпорту на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» розраховують на основі: виручки від продажу продукції на внутрішньому ринку; вартості імпортової продукції у зовнішньоторгових цінах або валютні кошти, витрачені на закупку імпортованих товарів; суми витрат на митне оформлення продукції, витрат на збут імпортової продукції на внутрішньому ринку.

Усі операції підприємства здійснюються на умові Інкотермс-2010 DAP Київ, що означає, що усі витрати по доставці продукції в Україну несе контрагент. При здійсненні імпорتنих операцій оплата продукції здійснюється у іноземній валюті шляхом банківського переказу на умовах негайної оплати.

Загалом, можна зробити висновок, що на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» управління операціями з імпорту здійснюється достатньо ефективно, проте здійснений аналіз дозволив виявити кілька суттєвих недоліків, які вимагають усунення у перспективі.

Однією з проблем є низький ступінь інформатизації процесу організації імпорту. На підприємстві не використовуються програмні продукти для спрощення роботи у сфері ЗЕД, не впроваджено механізмів електронного обміну даними між підрозділами. Більшість документів все ще передаються між відділами у паперовому вигляді, що призводить до втрат часу на їх пошук, а також підвищує ризик втрати тієї чи іншої документації.

На наш погляд, автоматизації також вимагає робота менеджера ЗЕД. Нині більшість баз даних по постачальникам працівники відділу ЗЕД формують у ручному режимі, що вимагає значних витрат часу. За умови використання спеціалізованих програмних продуктів, витрати часу буде мінімізовано, що справить позитивний вплив на продуктивність праці на підприємстві. Окрім цього більшість програмних продуктів містять модулі для оцінки ризиків при здійсненні ЗЕД, що також позитивно позначиться на результатах підприємства.

Отже, нами було проаналізовано особливості здійснення операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ». Результати здійсненого аналізу дозволяють зробити висновок про відповідність організаційної структури підприємства її цілям, і, відповідно, про наявність організаційних передумов для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Усі структурні підрозділи підприємства плідно взаємодіють між собою, що дозволяє здійснювати імпортні операції оперативно та з додержанням вимог чинного законодавства.

## Аналіз операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» та оцінка їх ефективності

Товарна структура імпорту визначається попитом посередницьких підприємств. Зокрема, обсяги закупівлі мастил та запчастин є постійними, у той час як динаміка імпорту автохімії є непостійною (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Динаміка обсягів чистого доходу від реалізації імпортової продукції ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у розрізі товарних груп у 2014 – 2018 рр., тис. грн

| Товарна група               | 2014                  | 2015                  | 2016                  | 2017                  | 2018                  |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Запчастини                  | 205295,0              | 240759,3              | 186206,5              | 218659,8              | 266058,6              |
| Масильні матеріали          | 83895,9               | 80239,9               | 43384,5               | 71990,1               | 42984,6               |
| Продукти автохімії          | 39116,4               | 37986,8               | 30032,0               | 30546,6               | 20984,6               |
| Усього                      | 328307,3              | 358986,0              | 259623,0              | 321196,5              | 330027,8              |
| <b>Абсолютне відхилення</b> | <b>2015/<br/>2014</b> | <b>2016/<br/>2015</b> | <b>2017/<br/>2016</b> | <b>2018/<br/>2017</b> | <b>2018/<br/>2014</b> |
| Запчастини                  | 35464,3               | -54552,8              | 32453,3               | 47398,8               | 60763,6               |
| Масильні матеріали          | -3656                 | -36855,4              | 28605,6               | -29005,5              | -40911,3              |
| Продукти автохімії          | -1129,6               | -7954,8               | 514,6                 | -9562                 | -18131,8              |
| Усього                      | 30678,7               | -99363                | 61573,5               | 8831,3                | 1720,5                |
| <b>Відносне відхилення</b>  | <b>2015/<br/>2014</b> | <b>2016/<br/>2015</b> | <b>2017/<br/>2016</b> | <b>2018/<br/>2017</b> | <b>2018/<br/>2014</b> |
| Запчастини                  | 117,3                 | 77,3                  | 117,4                 | 121,7                 | 129,6                 |
| Масильні матеріали          | 95,6                  | 54,1                  | 165,9                 | 59,7                  | 51,2                  |
| Продукти автохімії          | 97,1                  | 79,1                  | 101,7                 | 68,7                  | 53,6                  |
| Усього                      | 109,3                 | 72,3                  | 123,7                 | 102,7                 | 100,5                 |

Джерело: розраховано автором.

Як видно з представленої таблиці, протягом досліджуваного періоду відбулося зростання обсягів імпорту запчастин, тоді як обсяги імпорту мастил та автохімії істотно знизилися.

Загалом, на сьогодні, 80% імпорту підприємства припадає на запчастини, а обсяги імпорту продукції автохімії є найменшими – 6,4% (рис. 1.3).

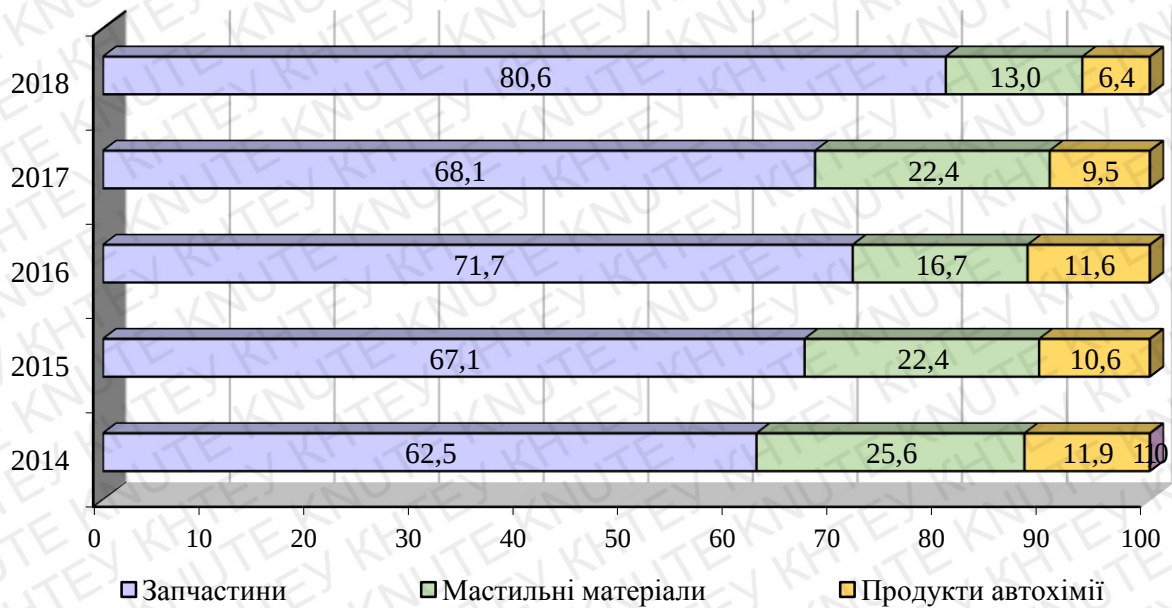


Рис. 1.3. Товарна структура імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: розраховано автором.

Як видно з представленого рисунку, товарна структура імпорту за останні роки зазнала змін: відбулося зменшення часток мастил та продуктів автохімії та значне зростання питомої ваги запчастин.

Географічна структура імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» визначається її товарною структурою. Так, з Німеччини та Кореї досліджуване підприємство постачає мастила, продукти автохімії та запчастини, з Франції – запчастини (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Динаміка обсягів чистого доходу від реалізації імпортової продукції  
ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у розрізі географічної структури у 2014 – 2018 рр., тис. грн**

| Країна                      | 2014                  | 2015                  | 2016                  | 2017                  | 2018                  |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Німеччина                   | 143553,2              | 150192,4              | 122708,2              | 157388,3              | 158546,6              |
| Франція                     | 36059,1               | 56920,8               | 28851,3               | 24619                 | 20832,9               |
| Корея                       | 148695                | 151872,8              | 108063,5              | 139189,2              | 150648,3              |
| Усього                      | 328307,3              | 358986,0              | 259623,0              | 321196,5              | 330027,8              |
| <b>Абсолютне відхилення</b> | <b>2015/<br/>2014</b> | <b>2016/<br/>2015</b> | <b>2017/<br/>2016</b> | <b>2018/<br/>2017</b> | <b>2018/<br/>2014</b> |
| Німеччина                   | 6639,2                | -27484,2              | 34680,1               | 1158,3                | 14993,4               |
| Франція                     | 20861,7               | -28069,5              | -4232,3               | -3786,1               | -15226,2              |
| Корея                       | 3177,8                | -43809,3              | 31125,7               | 11459,1               | 1953,3                |
| Усього                      | 30678,7               | -99363                | 61573,5               | 8831,3                | 1720,5                |

Закінчення табл. 1.7

| Відносне відхилення | 2015/2014 | 2016/2015 | 2017/2016 | 2018/2017 | 2018/2014 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Німеччина           | 104,6     | 81,7      | 128,3     | 100,7     | 110,4     |
| Франція             | 157,9     | 50,7      | 85,3      | 84,6      | 57,8      |
| Корея               | 102,1     | 71,2      | 128,8     | 108,2     | 101,3     |
| Усього              | 109,3     | 72,3      | 123,7     | 102,7     | 100,5     |

Джерело: розраховано автором.

Логічно, що обсяги імпорту з Німеччини є найбільшими, при чому вони характеризуються найвищими темпами зростання. На сьогодні на імпорт з Німеччини припадає 48% зовнішніх закупівель, при цьому спостерігається посилення географічної концентрації ЗЕД підприємства (рис. 1.4).

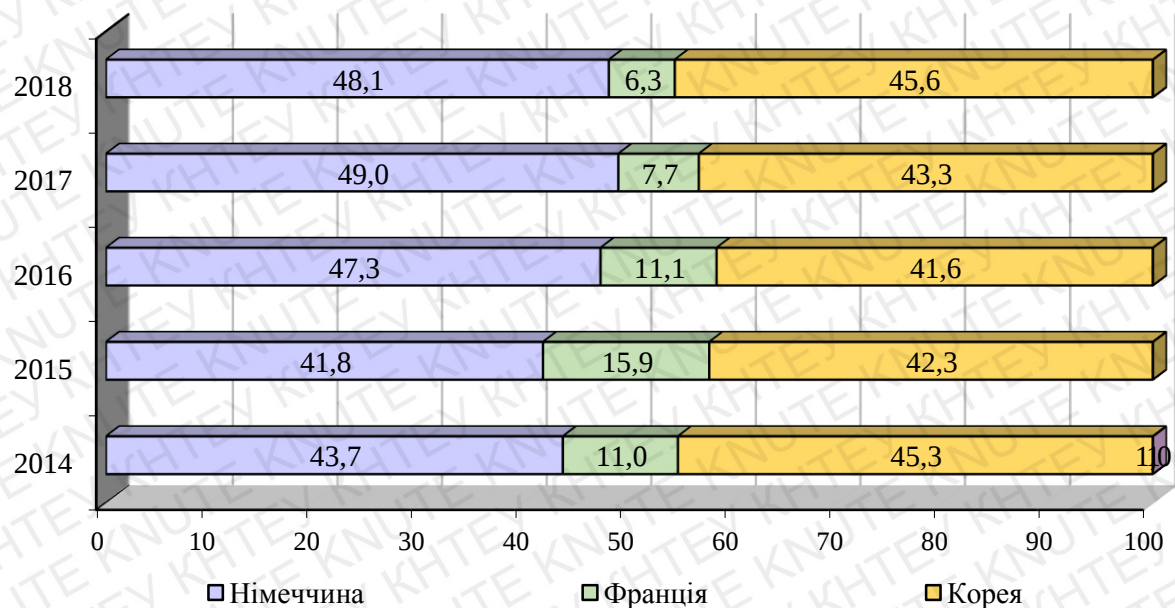


Рис. 1.4. Географічна структура імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»  
у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: розраховано автором.

Дослідивши динаміку та структуру імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ», доцільно перейти до оцінки ефективності операцій з закупівлі досліджуваного підприємства. Оцінювати ефективність імпорتنих операцій будемо за допомогою розрахунку ефекту та коефіцієнта ефективності операцій. Ефект

імпоротної операції розраховується як різниця між доходом підприємства від реалізації продукції та витратами на її залучення. Даний показник показує, скільки доходу отримує підприємство в наслідок здійснення імпоротної операції. Коефіцієнт ефективності, у свою чергу, вказує на те, скільки грошових одиниць доходу припадає на одну грошову одиницю вкладених у здійснення операції коштів підприємства. Розраховується даний показник як частка від ділення доходу компанії на усі витрати, понесені при здійсненні імпорту.

На першому етапі доцільно, на нашу думку, оцінити ефективність імпорту у цілому по підприємству (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Показники ефективності імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у 2014 – 2018 рр.**

| Показник                                                                         | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції на внутрішньому ринку, тис. грн | 328307,3 | 358986,0 | 259623,0 | 321196,5 | 330027,8 |
| Контрактна вартість імпоротної продукції, тис. грн                               | 224434,6 | 244539,9 | 177730,5 | 221066,4 | 227373,4 |
| Митні платежі, тис. грн                                                          | 46732,9  | 52560,5  | 36856,1  | 46143,0  | 50243,3  |
| Витрати на збут, тис. грн                                                        | 15375,1  | 15685,1  | 10589,8  | 13871,7  | 8520,3   |
| Ефект імпорту, тис. грн                                                          | 41764,7  | 46200,5  | 34446,6  | 40115,4  | 43890,8  |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                                  | 1,146    | 1,148    | 1,153    | 1,143    | 1,153    |

Джерело: розраховано автором.

Як видно з представленої таблиці, ефективність імпорту у досліджуваному періоді підвищилася. У 2014 році коефіцієнт ефективності імпорту складав 1,146, тоді як у 2018 рр. ефективність операцій з продажу імпоротної продукції зросла до 1,153.

Для більш поглибленого аналізу розрахуємо показники ефективності імпорту за товарними групами та за країнами.

Як видно з табл. 1.9, найбільш ефективним є імпорт мастильних матеріалів. Дещо менш ефективними є імпорتنі операції запчастин. Найменш ефективним є імпорт продуктів автохімії.

Таблиця 1.9

**Показники ефективності імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у 2014-2018 рр.  
за товарними групами**

| <b>Показник</b>                                                                  | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i><b>Запчастини</b></i>                                                         |             |             |             |             |             |
| Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції на внутрішньому ринку, тис. грн | 205295,0    | 240759,3    | 186206,5    | 218659,8    | 266058,6    |
| Контрактна вартість імпоротної продукції, тис. грн                               | 146506,7    | 169415,1    | 131033,1    | 156055,3    | 187224,6    |
| Митні платежі, тис. грн                                                          | 31147,3     | 37535,6     | 27516,7     | 33140,7     | 42213,5     |
| Витрати на збут, тис. грн                                                        | 3284,7      | 4049,8      | 3019,3      | 3715,0      | 2103,5      |
| Ефект імпорту, тис. грн                                                          | 24356,2     | 29758,8     | 24637,3     | 25748,8     | 34517,0     |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                                  | 1,135       | 1,141       | 1,152       | 1,133       | 1,149       |
| <i><b>Масляні матеріали</b></i>                                                  |             |             |             |             |             |
| Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції на внутрішньому ринку, тис. грн | 83895,9     | 80239,9     | 43384,5     | 71990,1     | 42984,6     |
| Контрактна вартість імпоротної продукції, тис. грн                               | 52854,4     | 50551,1     | 27332,2     | 45353,8     | 26650,5     |
| Митні платежі, тис. грн                                                          | 10570,9     | 10110,2     | 5466,4      | 9070,8      | 5330,1      |
| Витрати на збут, тис. грн                                                        | 7567,4      | 7242,9      | 4097,9      | 6624,6      | 3990,4      |
| Ефект імпорту, тис. грн                                                          | 12903,2     | 12335,7     | 6487,9      | 10941,0     | 7013,7      |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                                  | 1,182       | 1,182       | 1,176       | 1,179       | 1,195       |
| <i><b>Продукти автохімії</b></i>                                                 |             |             |             |             |             |
| Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції на внутрішньому ринку, тис. грн | 39116,4     | 37986,8     | 30032,0     | 30546,6     | 20984,6     |
| Контрактна вартість імпоротної продукції, тис. грн                               | 25073,5     | 24573,7     | 19365,2     | 19657,3     | 13498,3     |
| Митні платежі, тис. грн                                                          | 5014,7      | 4914,7      | 3873,0      | 3931,5      | 2699,7      |
| Витрати на збут, тис. грн                                                        | 4523,0      | 4392,4      | 3472,6      | 3532,1      | 2426,4      |
| Ефект імпорту, тис. грн                                                          | 4505,2      | 4106,0      | 3321,1      | 3425,7      | 2360,1      |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                                  | 1,130       | 1,121       | 1,124       | 1,126       | 1,127       |

Джерело: розраховано автором.

У досліджуваному періоді підвищилася ефективність запчастин (з 1,135 до 1,149) та масляних матеріалів (з 1,182 до 1,195). У той же час незначно зменшилася ефективність продуктів автохімії (з 1,130 до 1,127). Найбільш прибутковим був імпорт запчастин.

У табл. 1.10 наведено аналогічні результати розрахунку показників ефективності операцій з імпорту досліджуваного підприємства за країнами-партнерами. Найбільш ефективним був імпорт з Німеччини.

Таблиця 1.10

**Показники ефективності імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у 2014-2018 рр.  
за географічною структурою**

| Показник                                                                         | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i><b>Німеччина</b></i>                                                          |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку, тис. грн | 143553,2 | 150192,4 | 122708,2 | 157388,3 | 158546,6 |
| Контрактна вартість імпортової продукції, тис. грн                               | 96703,2  | 101180,1 | 82811,9  | 106641,6 | 107342,4 |
| Митні платежі, тис. грн                                                          | 20001,2  | 21474,7  | 17042,4  | 22137,7  | 23196,9  |
| Витрати на збут, тис. грн                                                        | 2296,9   | 2526,4   | 1989,7   | 2674,0   | 1253,5   |
| Ефект імпорту, тис. грн                                                          | 24552,0  | 25011,2  | 20864,2  | 25934,9  | 26753,9  |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                                  | 1,206    | 1,200    | 1,205    | 1,197    | 1,203    |
| <i><b>Франція</b></i>                                                            |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку, тис. грн | 36059,1  | 56920,8  | 28851,3  | 24619    | 20832,9  |
| Контрактна вартість імпортової продукції, тис. грн                               | 23496,8  | 37519,6  | 18753,3  | 16502,4  | 13987,4  |
| Митні платежі, тис. грн                                                          | 4627,8   | 7879,1   | 3738,2   | 3202,0   | 3367,4   |
| Витрати на збут, тис. грн                                                        | 3252,5   | 5138,0   | 2725,2   | 2265,5   | 1934,0   |
| Ефект імпорту, тис. грн                                                          | 4681,9   | 6384,1   | 3634,6   | 2649,2   | 1544,2   |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                                  | 1,149    | 1,126    | 1,144    | 1,121    | 1,080    |
| <i><b>Корея</b></i>                                                              |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку, тис. грн | 148695   | 151872,8 | 108063,5 | 139189,2 | 150648,3 |
| Контрактна вартість імпортової продукції, тис. грн                               | 104234,6 | 105840,2 | 76165,3  | 97922,4  | 106043,6 |
| Митні платежі, тис. грн                                                          | 22103,9  | 23206,6  | 16075,5  | 20803,3  | 23679,1  |
| Витрати на збут, тис. грн                                                        | 9825,7   | 8020,7   | 5874,9   | 8932,2   | 5332,9   |
| Ефект імпорту, тис. грн                                                          | 12530,8  | 14805,3  | 9947,8   | 11531,3  | 15592,7  |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                                  | 1,092    | 1,108    | 1,101    | 1,090    | 1,115    |

Джерело: розраховано автором.

Значення коефіцієнту ефективності для цієї країни коливалася у межах 1,197-1,206. Проте Ефективність операцій з імпорту у 2018 р. зменшилася до рівня 1,203 (у 2014 р. – 1,206). Також зменшилася ефективність імпорту з Франції – з 1,149 до 1,08. У той же час підвищилася ефективність імпорту з Кореї (з 1,092 до 1,115). Таким чином для уникнення подальшого зменшення результативності операцій з імпорту, доцільним є виявлення резервів підвищення їх ефективності реалізації у практичній діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ».

## Висновки до розділу 1

ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» здійснює продаж автозапчастин. Асортимент підприємства налічує широкий вибір автозапчастин на легкові та вантажні автомобілі, сільськогосподарську техніку. Компанія має три філіали у м. Дніпро, Львові, Одесі, Запоріжжі, Кременчуку, Лубнах та три філіали в Києві. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» показав, що у досліджуваному періоді чистий дохід від реалізації продукції збільшувався та підприємство щороку отримувало прибуток. Результати розрахунків свідчать, що основні засоби ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» не потребують оновлення. Підприємство має в наявності оборотні кошти у розмірі достатньому для погашення короткострокових зобов'язань, передбачених контрактами, що говорить про високий рівень ліквідності. Проте борги підприємства не можуть бути сплачені негайно. Платіжні можливості щодо сплати поточних зобов'язань з'являться у підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Підприємство незалежне від зовнішніх запозичень, у той же час, нездатне відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Для виправлення ситуації необхідно залучати кошти власників або інвесторів, реінвестувати прибуток у роботу компанії. Частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності підприємства, зменшується, натомість швидкість обороту сукупного капіталу збільшується, що є позитивною тенденцією. Зменшується сума комерційного кредиту, наданого підприємству, а отже зменшуються покупки у кредит.

ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» здійснює імпорту запчастин, мастил та автохімії з Німеччини, Кореї та Франції. У ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» імпорту діяльність здійснює відділ зовнішньоекономічної діяльності, у складі якого працюють менеджер ЗЕД та митний брокер. Зовнішньоекономічний відділ тісно взаємодіє з іншими спеціалістами та структурними підрозділами

підприємства. У ході аналізу посадових інструкцій працівників ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» нами було виявлено, що до обов'язків більшості працівників внесено ті, що сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Усі операції підприємства здійснюються на умові Інкотермс-2010 DAP Київ, що означає, що усі витрати по доставці продукції в Україну несе контрагент. При здійсненні імпорتنих операцій оплата продукції здійснюється у іноземній валюті шляхом банківського переказу на умовах негайної оплати. На ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» управління операціями з імпорту здійснюється достатньо ефективно, проте здійснений аналіз дозволив виявити кілька суттєвих недоліків, які вимагають усунення у перспективі.

Аналіз імпортової діяльності підприємства засвідчив, що у досліджуваному періоді відбулося зростання обсягів імпорту запчастин, тоді як обсяги імпорту мастил та автохімії істотно знизилися. Товарна структура імпорту за останні роки зазнала змін: відбулося зменшення часток мастил та продуктів автохімії та значне зростання питомої ваги запчастин. Географічна структура імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» визначається її товарною структурою. Так, з Німеччини та Кореї досліджуване підприємство постачає мастила, продукти автохімії та запчастини, з Франції – запчастини. Нами було розраховано показники ефективності імпорту за товарними групами, за країнами та для підприємства у цілому. Аналіз показав, що загалом ефективність імпорту у досліджуваному періоді підвищилася. Проте спостерігається зменшення показників ефективності для окремих товарних груп та країн. Таким чином для уникнення подальшого зменшення результативності операцій з імпорту, доцільним є виявлення резервів підвищення їх ефективності реалізації у практичній діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ».

## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙ З ІМПОРТУ ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»

#### 2.1 Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»

У конкурентному ринковому середовищі керівництву ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» необхідно враховувати основні тенденції, які проявляються в розвитку бізнесу в останній період часу, а саме: зростання світової конкуренції; боротьба за різні види ресурсів та інвестиції; високий рівень інноваційності бізнес-процесів; прийняття складних рішень та забезпечення своєчасних та ефективних дій для їх реалізації.

Ключовим фактором досягнення високого рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» є гнучка та ефективна система управління, що швидко та якісно адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища.

Організація управління ефективністю операцій з імпорту є інтегрованою частиною загальної системи управління підприємством, яка впливає на всі сфери діяльності підприємства та його подальший розвиток [8].

У попередньому параграфі нами було виявлено, що на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» імпорتنі операції здійснюються достатньо ефективно, втім спостерігалось зниження рівня результативності за окремими товарами та країнами, що вказує на доцільність реалізації низки заходів щодо удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту.

Однією з основних умов удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» є постійний пошук шляхів мінімізації витрат на організацію та реалізацію зовнішньоекономічних операцій, оскільки значна частка витрат припадає саме на ці процеси. При укладенні контрактів ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» має відстоювати свої інтереси з

метою досягнення згоди з партнером щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій на вигідних для себе умовах. Від встановлених умов залежить, які витрати понесе підприємство.

На наш погляд, до основних заходів, які сприятимуть удосконаленню процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» можна віднести зміну базисних умов постачання продукції, впровадження комплексної автоматизованої системи аналізу і управління ЗЕД та підвищення кваліфікації персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Напрями удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

| <b>Напрями</b>                                    | <b>Очікуваний результат</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зміна базисних умов постачання продукції          | Оптимізація транспортних витрат при імпорті товарів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Автоматизація процесу управління ефективністю ЗЕД | Скорочення витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів, організаційної структури та системи бюджетування; підвищення рівня доходів за рахунок оптимізації взаємовідношень з клієнтами та контрагентами; підвищення ефективності власної роботи за рахунок скорочення щоденного оперативного контролю на користь стратегічних задач; усунення прорахунків при аналізі ефективності імпорتنих операцій; оцінка реальних ризиків операцій з імпорту в умовах інформаційної невизначеності; вироблення рекомендацій для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення ефективності операцій з імпорту. |
| Підвищення кваліфікації персоналу                 | Формування у працівників спеціальних знань щодо організації та удосконалення операцій з імпорту, структурування та розвиток наявних знань, умінь та навичок у сфері здійснення ЗЕД, отримання знань щодо кращих практик та дієвих практичних інструментів щодо здійснення імпортової діяльності.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Джерело: розроблено автором.

Значну роль при підвищенні ефективності зовнішньоекономічних операцій відіграє організація оптимального транспортного забезпечення, оскільки жодна зовнішньоторговельна операція не обходиться без використання транспортних засобів.

Процесу переміщення товарів передуює підготовка товару до перевезення, доставка до магістральних видів транспорту, навантажувальні роботи у пунктах відправлення тощо. На ефективність організації транспортного забезпечення при здійсненні зовнішньоекономічних операцій впливають багато чинників. Особливу увагу варто зосередити на тих, які можуть заважати ефективній організації транспортування.

Організовуючи транспортування продукції, варто передбачати можливі негативні моменти та прораховувати наперед пов'язані з ними витрати, що допоможе підприємству застрахуватися від можливих збитків. Важливо зазначити, що вибір правильного транспортного забезпечення базується на основі даних про товар, який перевозиться, відстань перевезення, інформації щодо необхідності використання конкретного транспорту.

При встановленні контрактної ціни певного товару застосовуються різні поправки, найважливішими з яких є базисні умови постачання. Питання про оптимальний вибір умов постачання при укладанні зовнішньоторговельного контракту виникає досить часто. Менеджер повинен передбачити ті юридичні, податкові і бухгалтерські наслідки, які спричиняють вибір тієї або іншої базисної умови постачання товарів.

Під базисними умовами постачання розуміють умови відображення у фактурній ціні витрат на транспортування, завантаження, розвантаження, страхування та митне оформлення товарів у разі їхнього перетину митного кордону тієї чи іншої країни. Таким чином, базисні умови постачання впливають на формування додаткових витрат на організацію, а отже, і на очікуваний фінансовий результат імпортової операції.

Досить актуальною є проблема вибору інформаційних систем в організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки нерідко менеджерам у даній сфері доводиться приймати управлінські рішення в умовах різного ступеня невизначеності. У такому випадку, використання досягнень інформаційних технологій дає змогу змоделювати результати прийнятих менеджером управлінських рішень та вибрати найбільш

оптимальне. У цьому полягає одна з головних переваг інформаційних технологій над методом спроб і помилок якщо річ йде про управління лише на основі досвіду.

У даний час серед інформаційних систем, які використовуються для автоматизації процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства з метою вирішення різноманітних бізнес-задач, основні позиції займають інформаційні системи в менеджменті та експертні системи. Оскільки технології розвиваються досить стрімко, в останній час відбувається швидке їх впровадження в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, адже це дозволяє значно зекономити час, забезпечує різні форми контролю та управління і має певні економічні переваги [9].

Загалом, у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності за умов посилення жорсткості конкурентної боротьби на світових ринках роль інформаційного забезпечення у організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств значно зростає. А отже зростає значення розвитку інформаційних систем, їх вдосконалення та впровадження в діяльність менеджерів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що є невід'ємною складовою успішності підприємства.

Надшвидкі темпи розвитку галузі інформаційних технологій у всьому світі створюють всі передумови для успішного залучення ІТ-розробок у сфері економіки. На сучасному етапі розвитку бізнесу належне використання інформаційних технологій являє собою невід'ємну його частину, обов'язкову умову успішного функціонування будь-якої компанії. Ефективність застосування інформаційних технологій визначає рівень конкурентоздатності компанії на ринку, суттєво впливаючи на діапазон її можливостей.

Впровадження сучасних інформаційних технологій здатне суттєво вплинути на підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» взагалі та усіх його підрозділів зокрема. Про це свідчить багаторічний досвід у цій сфері провідних іноземних компаній. Обумовлено це, насамперед, тим, що інформатизація призводить до якісних змін у функціонуванні

підприємства, виводить його на принципово новий рівень організації управління, забезпечує можливість прийняття оптимальних та оперативних управлінських рішень.

Здійснення операцій з імпорту, закупівля продукції, яка була б конкурентоспроможною на внутрішньому ринку, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних інформаційних технологій, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом [10].

Професійне навчання персоналу є одним із важливих чинників, що забезпечує стабільність і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Саме це на сучасному етапі забезпечує стійке економічне зростання в довгостроковій перспективі, а, отже, і конкурентоспроможність підприємства. Зараз конкурентоспроможність підприємства визначається не обсягом природних і виробничих ресурсів, а насамперед інтелектуальним потенціалом і здатністю генерувати нові знання [11].

На нашу думку, для ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» актуальним є питання професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що приймає участь в організації імпорتنих операцій, а також збуті імпоротної продукції на внутрішньому ринку, шляхом регулярного проведення навчання.

Велике значення для здійснення операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» має правильний добір менеджера, адже від його кваліфікації залежить ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Менеджер повинен мати навички прийняття рішень у динамічних і часто невизначених ситуаціях при здійсненні операцій з імпорту; бути інформованим з питань розвитку галузі, у якій працює підприємство; вміло користуватися сучасною інформаційною технологією, засобами комунікації; вміти чітко висловлювати свої думки і переконувати, тощо. Грамотні фахівці мають добре розумітися на своїй роботі, відстежувати та аналізувати динаміку галузі, потреби клієнтів, поточні економічні тенденції, конкуренцію [12].

## **2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

Одним з основних завдань ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» на нинішньому етапі є зміна базису постачання продукції. На сьогодні операції підприємства здійснюються на умовах DAP Київ, що, з одного боку, є зручним для підприємства, зважаючи на те, що усю відповідальність за доставку продукції до місця призначення несе продавець. Втім вартість транспортування, запропоновані постачальником, не є оптимальною для ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ». На наш погляд, ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» доцільно обрати умову постачання, за якої підприємство самостійно здійснюватиме транспортування територією України. Це пов'язано з тим, що саме транспортування постачальником продукції територією України є найбільш витратним, таким чином, здійснюючи перевезення самостійно (тим більш за наявності власних вантажних автомобілів), підприємство матиме можливість мінімізувати витрати у середньому на 2% (такою є націнка на транспортування продукції зарубіжним постачальником територією України, що пов'язано з низькою якістю українських доріг).

Таким чином, пропонуємо ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» використовувати умову постачання DAT державний кордон (конкретне місце переходу ризиків визначатиметься маршрутом перевезення), а транспортування територією України здійснювати власними силами. Фактично, більшість ризиків як і раніше буде покладено на зарубіжних контрагентів, втім витрати підприємства будуть нижчими, що позитивно позначиться на показниках ефективності імпорту підприємства.

Здійснюючи транспортування товарів територією України самостійно, ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» матиме можливість мінімізувати витрати. Витрати підприємства будуть нижчими, що позитивно позначиться на показниках ефективності імпорту підприємства.

Критеріїв вибору систем автоматизації існує багато. З огляду на вищенаведене, для посилення підвищення ефективності управління операціями з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ», можна запропонувати одну з найбільш вдалих методик планування, організації, контролю та оцінки ефективності бізнесу – Системи збалансованих показників, яка може бути реалізована за допомогою програмного забезпечення «Інталєв».

«Інталєв» – міжнародна група компаній, що спеціалізується на розробці і впровадженні сучасних інформаційних систем управління підприємством, підвищення ефективності ведення бізнесу. Компанія є одним з лідерів ринку консалтингу та автоматизації в галузі стратегічного, фінансового та процесного управління, розробки і впровадження ключових показників ефективності (KPI). «ІНТАЛЄВ» займає 3 місце серед сотні кращих ІТ-компаній України за версією дослідницького центру «ТОП-100» в рейтингу «B2B. Рішення для бізнесу» [14].

«Інталєв» є одним з провідних гравців на ринку розробки та автоматизації управлінського обліку, бюджетування, стратегічного управління підприємством, зокрема зовнішньоекономічною діяльністю. Зазначене програмне забезпечення має ряд переваг над іншими подібними продуктами, зокрема, комплекс дозволяє автоматизувати всі елементи циклу управління підприємством. За його допомогою можна формалізувати цілі та стратегію підприємства, спланувати шляхи її досягнення, провести декомпозицію цілей до рівня підрозділів та організувати постійний контроль за виконанням стратегії. «Інталєв: Навігатор» слугує не тільки для проектування або контролю в межах окремої підсистеми управління організацією, але й дозволяє побудувати логічні взаємозв'язки та організувати обмін даними між підсистемами.

Розрахуємо витрати, необхідні на впровадження зазначеного програмного забезпечення у діяльність досліджуваного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Кошторис витрат на впровадження програмного забезпечення «Інталєв»  
у діяльність ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

| Зміст заходу                                                        | Вартість реалізації, грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Придбання програмного забезпечення (включаючи 1-й рік використання) | 55000                    |
| Встановлення та налаштування програмного забезпечення               | 3200                     |
| Підключення модулю «Корпоративний менеджмент»                       | 2500                     |
| Підключення модулю «Навігатор»                                      | 1800                     |
| Навчання персоналу                                                  | 8100                     |
| Усього, 1-й рік використання                                        | 70600                    |
| Подальше інформаційне супроводження програми на 12 місяців          | 17000                    |
| Усього, включаючи наступні роки використання (2-й та 3-й)           | 104600                   |

Джерело: розроблено автором за [14].

До вартості продукту вже включена технічна підтримка на 12 місяців з дати придбання. Надалі вона отримується додатково, за вартістю в середньому 10% від вартості раніше придбаних ліцензій.

Програмно-методичний комплекс «Інталєв» відноситься до класу програм з управління ефективністю бізнесу. Продукти цього класу призначені для постійного пошуку і формалізації факторів, які впливають на ефективність діяльності. Продукт дозволяє здійснити:

- реструктуризацію системи управління;
- проектування карти системи збалансованих показників;
- розробку системи бюджетування та повний цикл бюджетного управління;
- проектування та оптимізацію бізнес-процесів.

«Інталєв» призначено для проектування та автоматизації процесів управління в організаціях різного типу. Запровадження комплексу дозволить вирішити такі завдання:

- спроектувати систему управління, фінансову та організаційну структуру компанії, визначити найважливіші цілі та показники, розробити стратегію організації;
- спланувати цільові (ключові) показники та карту системи збалансованих показників;

- завантажити інформацію з різномірних систем в єдиний «пульт управління» та контролювати фактичні значення ключових показників;
- провести аналіз відхилень та виявити проблемні ділянки в системі управління.

Дуже важливим моментом в функціонуванні комплексу «Інталев» є те, що в разі зміни цілей або інших показників діяльності підприємства, можна редагувати дані так, щоб була виведена нова стратегія поведінки та нові взаємозв'язки між різними компонентами.

Основним ефектом від запровадження комплексу очікується системна оптимізація та розвиток системи управління підприємством. Завдяки цьому компанія мобілізує всі свої сили та оптимальним чином направляє їх на втілення розробленої стратегії.

Менеджерам ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» програмний комплекс «Інталев» дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів, зокрема:

- скоротити витрати за рахунок оптимізації бізнес-процесів, організаційної структури та системи бюджетування;
- уникнути прорахунків при аналізі ефективності імпорتنих операцій;
- здійснювати оцінку реальних ризиків операцій з імпорту в умовах інформаційної невизначеності;
- виробляти рекомендацій для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення ефективності операцій з імпорту;
- підвищити рівень доходів за рахунок оптимізації взаємовідношень з клієнтами та контрагентами;
- підвищити ефективність власної роботи за рахунок скорочення щоденного оперативного контролю на користь стратегічних задач;
- підвищити керування підприємством за рахунок наочного представлення стратегії всього підприємства, пов'язаних з діями окремих функціональних відділів, робітників;
- підвищити мотивацію робітників для досягнення цілей підприємства, пов'язавши стратегічні цілі організації з системою мотивації персоналу.

Серед існуючих курсів підвищення кваліфікації у сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності нами було обрано курси, які організовує Лубенський центр професійної освіти. Для керівника відділу збуту – курс Sales Chain Management, для начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності та менеджерів цього відділу – курс «Менеджер ЗЕД». Sales Chain Management – комплексна навчальна програма для керівників всіх рівнів підприємств, що займаються збутом продукції. Програма покликана допомогти структурувати вже наявні знання та навички, висвітлити кращі практики, а також надати дієві практичні інструменти, які можна використовувати в повсякденній діяльності. «Менеджер ЗЕД» – спеціальна програма підвищення кваліфікації для менеджерів, що працюють у сфері ЗЕД, яка висвітлює всі аспекти управління підприємства-суб'єкта ЗЕД, надає цілісне розуміння ролі, взаємозв'язку, місця кожної складової функції здійснення зовнішньоекономічної діяльності: від планування і виробництва до зберігання транспортування та дистрибуції [16].

Розрахуємо витрати на підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Витрати на підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

| Категорія співробітників               | Назва курсу            | Кількість осіб | Тривалість курсів | Ціна, грн / особа | Вартість, грн |
|----------------------------------------|------------------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Начальник відділу збуту                | Sales Chain Management | 1              | 1,5 міс.          | 6800              | 6800          |
| Начальник відділу ЗЕД<br>Менеджери ЗЕД | Менеджер ЗЕД           | 3              | 2 міс.            | 9400              | 18800         |
| Разом                                  | —                      | 4              | —                 | —                 | 25600         |

Джерело: розраховано автором на основі [16].

На нашу думку, основними результатами здійснення професійного навчання працівниками ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» мають стати: якісні кадрові зміни та швидка адаптація працівників до запроваджених новітніх технологій; підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; збільшення кількості винахідницьких пропозицій; зменшення трудовитрат на одиницю продукції; конкурентоздатність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

### **2.3. Прогнозування фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» за умови реалізації запропонованих заходів**

В умовах постійних змін та нестабільності внаслідок варіації цін на продукцію, витрат, пов'язаних з її закупівлею та реалізацією, конкуренцією на ринку, від якої постійно змінюються доходи, прибутки підприємства, вважається доцільним дотримуватися основного принципу ефективного ведення господарської діяльності. Кожний крок підприємства пов'язаний з ризиком, приносить доходи або втрати і має бути попередньо розрахований, обґрунтований у різних варіантах, перш ніж буде прийнято рішення. Особливо це стосується підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність [17; 18].

Однією з головних умов впровадження будь-яких заходів у діяльність ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ», є оцінка їх ефективності. Прогнозування є вихідним пунктом організації операцій з імпорту й реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку. Основна мета прогнозу – визначити тенденції факторів, що впливають на кон'юнктуру ринку [19]. Середньострокове прогнозування ґрунтується на системі прогнозів – кон'юнктури ринку, співвідношення попиту та пропозиції, тощо. При середньостроковому прогнозуванні, як правило, не враховують тимчасові й випадкові фактори впливу на ринок [20].

Підприємства-суб'єкти ЗЕД наразі змушені функціонувати в умовах жорсткого конкурентного середовища. У такій ситуації потреба в прогнозуванні відчувається особливо гостро. Основою для прийняття рішень є кількісні та якісні дані про очікуваний результат діяльності підприємства.

Прогнозування зазвичай розглядають як визначення тенденцій та перспектив розвитку тих чи інших процесів на основі аналізу даних про їх минулий і нинішній стан [21].

В економіці прогнозування в загальному розумінні трактують як складання оцінок майбутніх подій [19].

Прогнозування ефективності запропонованих заходів будемо здійснювати за допомогою метода екстраполяції, що базується на статистичних

спостереженнях за динамікою повного фінансового показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді. Таким чином, за допомогою цього методу закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться в майбутнє. Зазначений метод найчастіше використовується менеджерами та аналітиками для середньострокового прогнозування діяльності підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

У табл. 2.4 наведено прогнозні показники ефективності імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» за товарними групами.

Таблиця 2.4

**Прогнозні показники ефективності імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»  
у 2020-2022 рр. за товарними групами, тис. грн**

| Показник                                                               | Факт     | План     | Прогноз  |          |          |
|------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                        | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
| <i><b>Запчастини</b></i>                                               |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку | 266058,6 | 266324,7 | 271917,5 | 276268,2 | 281241,0 |
| Контрактна вартість імпортової продукції                               | 187224,6 | 189471,3 | 191593,4 | 193722,0 | 195891,7 |
| Митні платежі                                                          | 42213,5  | 40481,3  | 40934,7  | 41389,5  | 41853,0  |
| Витрати на транспортування територією України                          | —        | —        | 1915,9   | 1937,2   | 1958,9   |
| Витрати на збут                                                        | 2103,5   | 2124,5   | 2145,8   | 2167,2   | 2188,9   |
| Ефект імпорту                                                          | 34517,0  | 34247,5  | 35327,7  | 37052,2  | 39348,5  |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                        | 1,149    | 1,148    | 1,149    | 1,155    | 1,163    |
| <i><b>Масляні матеріали</b></i>                                        |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку | 42984,6  | 43930,3  | 44896,7  | 45884,5  | 46893,9  |
| Контрактна вартість імпортової продукції                               | 26650,5  | 26970,3  | 27272,4  | 27575,4  | 27884,2  |
| Митні платежі                                                          | 5330,1   | 5762,3   | 5826,9   | 5891,6   | 5957,6   |
| Витрати на транспортування територією України                          | —        | —        | 272,7    | 275,8    | 278,8    |
| Витрати на збут                                                        | 3990,4   | 4030,3   | 4070,6   | 4111,3   | 4152,4   |
| Ефект імпорту                                                          | 7013,7   | 7167,3   | 7454,2   | 8030,4   | 8620,9   |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                        | 1,195    | 1,195    | 1,199    | 1,212    | 1,225    |
| <i><b>Продукти автохімії</b></i>                                       |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку | 20984,6  | 21488,2  | 22003,9  | 22532,0  | 23072,8  |
| Контрактна вартість імпортової продукції                               | 13498,3  | 13660,3  | 13813,3  | 13966,7  | 14123,2  |
| Митні платежі                                                          | 2699,7   | 2918,6   | 2951,3   | 2984,0   | 3017,5   |
| Витрати на транспортування територією України                          | —        | —        | 138,1    | 139,7    | 141,2    |
| Витрати на збут                                                        | 2426,4   | 2450,7   | 2475,2   | 2499,9   | 2524,9   |
| Ефект імпорту                                                          | 2360,1   | 2458,7   | 2626,1   | 2941,7   | 3266,0   |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                        | 1,127    | 1,129    | 1,136    | 1,150    | 1,165    |

Джерело: розраховано автором.

У прогнозованому періоді ефективність імпорту запчастин підвищиться з 1,149 у 2018 р. до 1,163 у 2022 р., мастильних матеріалів – з 1,195 до 1,225, продуктів автохімії – з 1,127 до 1,165 відповідно. Найбільш прибутковим за результатами прогнозування буде імпорт запчастин, ефект від якого збільшиться на 4831,5 тис. грн.

Прогнозні показники ефективності імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у за географічною структурою показують, що найбільший підприємство отримає ефект від імпорту товарів з Кореї (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Прогнозні показники ефективності імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» у 2020-2022 рр. за географічною структурою, тис. грн**

| Показник                                                               | Факт     | План     | Прогноз  |          |          |
|------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                        | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
| <i><b>Німеччина</b></i>                                                |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку | 158546,6 | 158905,1 | 162290,9 | 165005,5 | 168195,7 |
| Контрактна вартість імпортової продукції                               | 107342,4 | 108415,8 | 109716,8 | 111362,6 | 113144,4 |
| Митні платежі                                                          | 23196,9  | 22791,2  | 23064,7  | 23410,6  | 23785,2  |
| Витрати на транспортування територією України                          | —        | —        | 987,5    | 1002,3   | 1018,3   |
| Витрати на збут                                                        | 1253,5   | 1266,0   | 1278,7   | 1291,5   | 1092,3   |
| Ефект імпорту                                                          | 26753,9  | 26432,1  | 27243,3  | 27938,5  | 29155,5  |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                        | 1,203    | 1,200    | 1,202    | 1,204    | 1,210    |
| <i><b>Франція</b></i>                                                  |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку | 20832,9  | 21001,2  | 22051,6  | 22965,2  | 24002,8  |
| Контрактна вартість імпортової продукції                               | 13987,4  | 14327,3  | 14685,5  | 15933,7  | 16295,8  |
| Митні платежі                                                          | 3367,4   | 3080,4   | 3157,4   | 3425,7   | 3503,6   |
| Витрати на транспортування територією України                          | —        | —        | 146,9    | 159,3    | 163,0    |
| Витрати на збут                                                        | 1934,0   | 2183,9   | 2129,8   | 2089,1   | 2052,1   |
| Ефект імпорту                                                          | 1544,2   | 1409,7   | 1932,2   | 1357,3   | 1988,3   |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                        | 1,080    | 1,072    | 1,096    | 1,063    | 1,090    |
| <i><b>Корея</b></i>                                                    |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку | 150648,3 | 151836,8 | 154475,6 | 156714,1 | 159009,2 |
| Контрактна вартість імпортової продукції                               | 106043,6 | 107358,8 | 108276,8 | 107967,8 | 108458,9 |
| Митні платежі                                                          | 23679,1  | 23290,7  | 23490,9  | 23428,7  | 23539,3  |
| Витрати на транспортування територією України                          | —        | —        | 866,2    | 863,7    | 870,1    |
| Витрати на збут                                                        | 5332,9   | 5155,5   | 5283,0   | 5397,7   | 5721,9   |
| Ефект імпорту                                                          | 15592,7  | 16031,9  | 16558,7  | 19056,1  | 20419,0  |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                        | 1,115    | 1,118    | 1,120    | 1,138    | 1,147    |

Джерело: розраховано автором.

При цьому прогнозне значення коефіцієнту ефективності для досліджуваного підприємства збільшиться з 1,153 у 2018 р. до 1,171 у 2022 р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Прогнозні показники ефективності імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»  
у 2020 – 2022 рр.**

| Показник                                                                         | Факт     | План     | Прогноз  |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                                  | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку, тис. грн | 330027,8 | 331743,2 | 338818,1 | 344684,7 | 351207,7 |
| Контрактна вартість імпортової продукції, тис. грн                               | 227373,4 | 230101,9 | 232679,1 | 235264,1 | 237899,1 |
| Митні платежі, тис. грн                                                          | 50243,3  | 49162,2  | 49712,9  | 50265,1  | 50828,1  |
| Витрати на транспортування територією України, тис. грн                          | —        | —        | 2326,7   | 2352,7   | 2378,9   |
| Витрати на збут, тис. грн                                                        | 8520,3   | 8605,5   | 8691,6   | 8778,4   | 8866,2   |
| Ефект імпорту, тис. грн                                                          | 43890,8  | 43873,6  | 45407,8  | 48024,4  | 51235,4  |
| Коефіцієнт ефективності імпорту                                                  | 1,153    | 1,152    | 1,155    | 1,162    | 1,171    |

Джерело: розраховано автором.

Здійснено прогнозування показників фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства. Результати розрахунків наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Прогнозні показники фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ  
РУХУ» у 2020-2022 рр., тис. грн**

| Стаття                                                         | Факт   | План   | Прогноз |        |        |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                                                                | 2018   | 2019   | 2020    | 2021   | 2022   |
| 1                                                              | 2      | 3      | 4       | 5      | 6      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 463405 | 468039 | 481144  | 494616 | 508465 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 432630 | 436956 | 449191  | 461768 | 474698 |
| Валовий: прибуток                                              | 30775  | 31083  | 31953   | 32848  | 33767  |
| Інші операційні доходи                                         | 26168  | 26430  | 27170   | 27930  | 28713  |
| Адміністративні витрати                                        | 11338  | 11451  | 11772   | 12102  | 12440  |
| Витрати на збут                                                | 1220   | 1232   | 1267    | 1302   | 1339   |
| Інші операційні витрати                                        | 35247  | 35599  | 36596   | 37621  | 38674  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 9138   | 9229   | 9488    | 9753   | 10027  |
| Інші доходи                                                    | 2403   | 2427   | 2495    | 2565   | 2637   |

Закінчення табл. 2.7

| 1                                               | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Фінансові витрати                               | 938  | 947  | 974  | 1001 | 1029 |
| Інші витрати                                    | 944  | 953  | 980  | 1008 | 1036 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 4853 | 4902 | 5039 | 5180 | 5325 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток           | 874  | 883  | 907  | 933  | 959  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток           | 3979 | 4019 | 4131 | 4247 | 4366 |

Джерело: розраховано автором.

Отже, результати прогнозування засвідчили доцільність впровадження запропонованих заходів щодо управління ефективністю операцій з імпорту у практичну діяльність ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ».

Також необхідно зазначити, що управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці [22].

Як було наведено в табл. 2.3, підвищення кваліфікації персоналу не вимагатиме значних витрат, проте планомірне здійснення запропонованих заходів дозволить сформувати на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» висококваліфіковану продуктивну команду, яка зможе забезпечити ефективну діяльність підприємства та підвищить зростання продуктивності праці. За оцінками експертів підвищення кваліфікації персоналу підвищує продуктивність праці більш ніж на 7% [23].

## Висновки до Розділу 2

Однією з основних умов удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» є постійний пошук шляхів мінімізації витрат на організацію та реалізацію зовнішньоекономічних операцій, оскільки значна частка витрат припадає саме на ці процеси. На наш погляд, до основних заходів, які сприятимуть удосконаленню процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» можна віднести зміну базисних умов постачання продукції, впровадження комплексної автоматизованої системи аналізу і управління ЗЕД та підвищення кваліфікації персоналу.

На сьогодні операції підприємства здійснюються на умовах DAP Київ, що, з одного боку, є зручним для підприємства, зважаючи на те, що усю відповідальність за доставку продукції до місця призначення несе продавець. Втім вартість транспортування, запропоновані постачальником, не є оптимальною для ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ». Саме транспортування постачальником продукції територією України є найбільш витратним, таким чином, здійснюючи перевезення самостійно (тим більш за наявності власних вантажних автомобілів), підприємство матиме можливість мінімізувати витрати у середньому на 2% (такою є націнка на транспортування продукції зарубіжним постачальником територією України, що пов'язано з низькою якістю українських доріг). На наш погляд, ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» доцільно обрати умову постачання DAT державний кордон (конкретне місце переходу ризиків визначатиметься маршрутом перевезення), за якої підприємство самостійно здійснюватиме транспортування територією України. Зміна базисних умов постачання продукції дозволить оптимізувати транспортні витрати підприємства при імпорті товарів.

Автоматизація процесу управління ефективністю ЗЕД шляхом впровадження комплексної системи аналізу і управління ЗЕД дозволить

досліджуваному підприємству скоротити витрати за рахунок оптимізації бізнес-процесів, організаційної структури та системи бюджетування; підвищити рівень доходів за рахунок оптимізації взаємовідношень з клієнтами та контрагентами; підвищити ефективність власної роботи за рахунок скорочення щоденного оперативного контролю на користь стратегічних задач; усунути прорахунки при аналізі ефективності імпорتنих операцій; здійснювати оцінювання реальних ризиків операцій з імпорту в умовах інформаційної невизначеності; виробляти рекомендацій для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення ефективності операцій з імпорту.

Підвищення кваліфікації персоналу допоможе сформувати у працівників спеціальні знання щодо організації та удосконалення операцій з імпорту, структурувати та розвинути наявні знання, уміння та навички у сфері здійснення ЗЕД, отримати знання щодо кращих практик та дієвих практичних інструментів щодо здійснення імпортової діяльності. Запропоновано курси підвищення кваліфікації для керівника відділу збуту, для начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності та менеджерів відділу зовнішньоекономічної діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу не вимагатиме значних витрат, проте планомірне здійснення запропонованих заходів дозволить сформувати на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» висококваліфіковану продуктивну команду, яка зможе забезпечити ефективну діяльність підприємства та підвищить зростання продуктивності праці. За оцінками експертів підвищення кваліфікації персоналу підвищує продуктивність праці більш ніж на 7%.

Результати прогнозування показників ефективності імпорту, а також фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» засвідчили доцільність впровадження запропонованих заходів у практичну діяльність підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» здійснює продаж автозапчастин. Асортимент підприємства налічує широкий вибір автозапчастин на легкові та вантажні автомобілі, сільськогосподарську техніку. Компанія має три філіали у м. Дніпро, Львові, Одесі, Запоріжжі, Кременчуку, Лубнах та три філіали в Києві. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» показав, що у досліджуваному періоді чистий дохід від реалізації продукції збільшувався та підприємство щороку отримувало прибуток. Результати розрахунків свідчать, що основні засоби ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» не потребують оновлення. Підприємство має в наявності оборотні кошти у розмірі достатньому для погашення короткострокових зобов'язань, передбачених контрактами, що говорить про високий рівень ліквідності. Проте борги підприємства не можуть бути сплачені негайно. Платіжні можливості щодо сплати поточних зобов'язань з'являться у підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Підприємство незалежне від зовнішніх запозичень, у той же час, нездатне відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Для виправлення ситуації необхідно залучати кошти власників або інвесторів, реінвестувати прибуток у роботу компанії. Частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності підприємства, зменшується, натомість швидкість обороту сукупного капіталу збільшується, що є позитивною тенденцією. Зменшується сума комерційного кредиту, наданого підприємству, а отже зменшуються покупки у кредит.

ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» здійснює імпорт запчастин, мастил та автохімії з Німеччини, Кореї та Франції. У ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» імпорту діяльність здійснює відділ зовнішньоекономічної діяльності, у складі якого працюють менеджер ЗЕД та митний брокер. Зовнішньоекономічний відділ тісно взаємодіє з іншими спеціалістами та структурними підрозділами

підприємства. У ході аналізу посадових інструкцій працівників ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» нами було виявлено, що до обов'язків більшості працівників внесено ті, що сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Усі операції підприємства здійснюються на умові Інкотермс-2010 DAP Київ, що означає, що усі витрати по доставці продукції в Україну несе контрагент. При здійсненні імпорتنих операцій оплата продукції здійснюється у іноземній валюті шляхом банківського переказу на умовах негайної оплати. На ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» управління операціями з імпорту здійснюється достатньо ефективно, проте здійснений аналіз дозволив виявити кілька суттєвих недоліків, які вимагають усунення у перспективі.

Аналіз імпоротної діяльності підприємства засвідчив, що у досліджуваному періоді відбулося зростання обсягів імпорту запчастин, тоді як обсяги імпорту мастил та автохімії істотно знизилися. Товарна структура імпорту за останні роки зазнала змін: відбулося зменшення часток мастил та продуктів автохімії та значне зростання питомої ваги запчастин. Географічна структура імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» визначається її товарною структурою. Так, з Німеччини та Кореї досліджуване підприємство постачає мастила, продукти автохімії та запчастини, з Франції – запчастини. Нами було розраховано показники ефективності імпорту за товарними групами, за країнами та для підприємства у цілому. Аналіз показав, що загалом ефективність імпорту у досліджуваному періоді підвищилася. Проте спостерігається зменшення показників ефективності для окремих товарних груп та країн. Таким чином для уникнення подальшого зменшення результативності операцій з імпорту, доцільним є виявлення резервів підвищення їх ефективності реалізації у практичній діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ».

Однією з основних умов удосконалення процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» є постійний пошук шляхів мінімізації витрат на організацію та реалізацію зовнішньоекономічних

операцій, оскільки значна частка витрат припадає саме на ці процеси. На наш погляд, до основних заходів, які сприятимуть удосконаленню процесу управління ефективністю операцій з імпорту ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» можна віднести зміну базисних умов постачання продукції, впровадження комплексної автоматизованої системи аналізу і управління ЗЕД та підвищення кваліфікації персоналу.

На сьогодні операції підприємства здійснюються на умовах ДАР Київ, що, з одного боку, є зручним для підприємства, зважаючи на те, що усю відповідальність за доставку продукції до місця призначення несе продавець. Втім вартість транспортування, запропоновані постачальником, не є оптимальною для ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ». Саме транспортування постачальником продукції територією України є найбільш витратним, таким чином, здійснюючи перевезення самостійно (тим більш за наявності власних вантажних автомобілів), підприємство матиме можливість мінімізувати витрати у середньому на 2% (такою є націнка на транспортування продукції зарубіжним постачальником територією України, що пов'язано з низькою якістю українських доріг). На наш погляд, ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» доцільно обрати умову постачання ДАТ державний кордон (конкретне місце переходу ризиків визначатиметься маршрутом перевезення), за якої підприємство самостійно здійснюватиме транспортування територією України. Зміна базисних умов постачання продукції дозволить оптимізувати транспортні витрати підприємства при імпорті товарів.

Автоматизація процесу управління ефективністю ЗЕД шляхом впровадження комплексної системи аналізу і управління ЗЕД дозволить досліджуваному підприємству скоротити витрати за рахунок оптимізації бізнес-процесів, організаційної структури та системи бюджетування; підвищити рівень доходів за рахунок оптимізації взаємовідношень з клієнтами та контрагентами; підвищити ефективність власної роботи за рахунок скорочення щоденного оперативного контролю на користь стратегічних задач;

усунути прорахунки при аналізі ефективності імпорتنих операцій; здійснювати оцінювання реальних ризиків операцій з імпорту в умовах інформаційної невизначеності; виробляти рекомендацій для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення ефективності операцій з імпорту.

Підвищення кваліфікації персоналу допоможе сформувати у працівників спеціальні знання щодо організації та удосконалення операцій з імпорту, структурувати та розвинути наявні знання, уміння та навички у сфері здійснення ЗЕД, отримати знання щодо кращих практик та дієвих практичних інструментів щодо здійснення імпортової діяльності. Запропоновано курси підвищення кваліфікації для керівника відділу збуту, для начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності та менеджерів відділу зовнішньоекономічної діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу не вимагатиме значних витрат, проте планомірне здійснення запропонованих заходів дозволить сформувати на ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» висококваліфіковану продуктивну команду, яка зможе забезпечити ефективну діяльність підприємства та підвищить зростання продуктивності праці. За оцінками експертів підвищення кваліфікації персоналу підвищує продуктивність праці більш ніж на 7%.

Результати прогнозування показників ефективності імпорту, а також фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» засвідчили доцільність впровадження запропонованих заходів у практичну діяльність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько П.О. Змістовне наповнення діагностики експортно-імпортової діяльності підприємства». Матеріали Міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей (1–2 червня 2017 р.). Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 61–64.
2. Кузьмін О.Є. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності / О.Є. Кузьмін, А.О. Босак, Р.З. Дарміць. Львів: Львівська політехніка, 2009. 324 с.
3. Мазаракі А.А., Мельник Т.М. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі: монографія. К.: КНТЕУ, – 2010. – 470 с.
4. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Концептуальні засади здійснення етіологічної діагностики експортно-імпортової діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 6. С. 222–227.
5. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2011. 400 с.
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / О.В. Шкурूपій, В.В. Гончаренко, І.А. Артеменко та ін. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
7. Веб-сайт ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ». – Режим доступу: <http://zdr.in.ua>
8. Дунська А. Р. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Р. Дунська, Д. В. Зінченко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2015. – № 12. – С. 425-428. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_62)
9. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю / [О. В. Шебаніна, М. А. Домаскіна, С. І. Тищенко та ін.]. – Миколаїв: МНАУ, 2015. – 169 с. – Режим доступу:

[http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2687/1/IST\\_v\\_UZD\\_OKL\\_Shebanina\\_O..pdf](http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2687/1/IST_v_UZD_OKL_Shebanina_O..pdf)

10. Яковлєв А.І., Ларка М.І., Сударкіна С.П. та ін. Маркетинг промислового підприємства : Навчальний посібник./ за ред. проф. А.І. Яковлєва, проф. М.І. Ларки. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2019. – 504 с.
11. Болотова, О.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Болотова Олена Олегівна ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків, 2018. - 20 с.
12. Болотова О. О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства // Бізнес Інформ. – 2018. – №6. – С. 375–380. – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018\\_06\\_0&lang=ua&stqa=52](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_06_0&lang=ua&stqa=52)
13. Кіндратів В.А. Особливості здійснення ефективної ЗЕД підприємства / В.А. Кіндратів, Е.О.Ковтун // Науковий журнал «Мистецтво наукової думки», – 2019. – №2. – С. 101-104. – Режим доступу: [https://ukrlogos.in.ua/documents/logos\\_the\\_art\\_of\\_scientific\\_mind\\_2\\_february\\_2019\\_32.pdf](https://ukrlogos.in.ua/documents/logos_the_art_of_scientific_mind_2_february_2019_32.pdf)
14. Веб сайт "Інталєв". – Режим доступу: <https://www.intalev.ua>
15. Кузнєцова, Н. В. Методи і моделі аналізу, оцінювання та прогнозування ризиків у фінансових системах : автореф. дис. ... д-ра техн. наук. : 01.05.04 – системний аналіз і теорія оптимальних рішень / Кузнєцова Наталія Володимирівна. – Київ, 2019. – 46 с.
16. Лубенський центр професійної освіти. – Режим доступу: <https://lcpo.at.ua>
17. Kuznietsova N., Bidyuk P. Forecasting of Financial Risk Users' Outflow. IEEE First International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC), (Kyiv: 08–12 October). 2018. P.250–255. DOI: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8516782>.

18. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання ЗЕД підприємств в умовах глобалізації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
19. Андрейченко А.В., Горбаченко С.А., Грінченко Р.В., Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Аналіз ринкової кон'юнктури: навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 345 с.
20. Балджи М.Д. Економічна безпека: забезпечення, управління, прогнозування: монографія // М.Д. Балджи, І.М. Котова, К.І. Тарасова (за редакцією проф. Балджи М.Д.). – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019.
21. Бидюк П. И., Кузнецова Н. В. Прогнозирование волатильности финансовых процессов с помощью моделей условной дисперсии. Проблемы управления и информатики. 2014. № 5. С. 47–54.
22. Абрамович І.О. Оцінювання економічної ефективності персоналу на підприємстві в умовах поширення інформаційних технологій. – Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня 2018 р. – К., 2018. – 344 с. – С. 239-243. – Режим доступу: [http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/10/Тези\\_2018-1.pdf](http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/10/Тези_2018-1.pdf)
23. Тенденції у сфері управління персоналом – 2019. Міжнародне дослідження Deloitte. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2019/human-capital-trends-2019.html>

## Додаток А

|                                                                                               |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
|                                                                                               |           | КОДИ       |
| Дата (рік, місяць, число)                                                                     |           |            |
| Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЗАДЛЯ РУХУ"                             | за ЄДРПОУ | 30568711   |
| Територія Дніпровський                                                                        | за КОАТУУ | 5322800000 |
| Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю            | за КОПФГ  | 240        |
| Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів | за КВЕД   | 45.31      |
| Середня кількість працівників                                                                 |           |            |
| Адреса, телефон Полтавська обл., м. Лубни, вул. І. Франка, буд. 1, 37500                      |           |            |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака                                               |           |            |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2014 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000         | 525                               | 526                              |
| первісна вартість                                                | 1001         | 1832                              | 1759                             |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | 1307                              | 1233                             |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 2008                              | 925                              |
| Основні засоби:                                                  | 1010         | 101932                            | 104868                           |
| первісна вартість                                                | 1011         | 1414079                           | 1408977                          |
| знос                                                             | 1012         | 1312147                           | 1304109                          |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015         |                                   |                                  |
| первісна вартість                                                | 1016         |                                   |                                  |
| знос                                                             | 1017         |                                   |                                  |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020         |                                   |                                  |
| первісна вартість                                                | 1021         |                                   |                                  |
| накопичена амортизація                                           | 1022         |                                   |                                  |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 872                               | 872                              |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 15                                | 74                               |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         |                                   |                                  |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                                   |                                  |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 1095         | 105352                            | 107265                           |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                                   |                                  |
| Запаси                                                           | 1100         | 45308                             | 18760                            |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 33969                             | 9620                             |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         | 10332                             | 3772                             |
| Готова продукція                                                 | 1103         | 1006                              | 5368                             |
| Товари                                                           | 1104         | 3                                 | 2                                |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                                   |                                  |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         |                                   |                                  |
| Векселі одержані                                                 | 1120         |                                   |                                  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 20798                             | 28175                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130         | 5                                 | 5                                |

## Продовження дод. А

| 1                                                                       | 2         | 3                           | 4                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| з бюджетом                                                              | 1135      | 1                           | 314                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136      |                             | 314                        |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140      |                             |                            |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145      |                             |                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155      | 272                         | 128                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160      |                             |                            |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165      | 15448                       | 31                         |
| Готівка                                                                 | 1166      | 2                           | 4                          |
| Рахунки в банках                                                        | 1167      | 15446                       | 27                         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170      | 53                          | 19                         |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190      | 5282                        | 2                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195      | 87167                       | 47434                      |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200      |                             |                            |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300      | 192519                      | 154699                     |
| Пасив                                                                   | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |           |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400      | 24369                       | 24369                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401      |                             |                            |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405      | 77373                       | 75160                      |
| Додатковий капітал                                                      | 1410      | 7476                        | 7303                       |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412      |                             |                            |
| Резервний капітал                                                       | 1415      | 1273                        | 894                        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                             | 1420      | 12710                       | 3286                       |
| Неоплачений капітал                                                     | 1425      |                             |                            |
| Вилучений капітал                                                       | 1430      |                             |                            |
| Інші резерви                                                            | 1435      |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | 1495      | 123201                      | 111012                     |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                    |           |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                      | 1500      | 11153                       | 12909                      |
| Пенсійні зобов'язання                                                   | 1505      |                             |                            |
| Довгострокові кредити банків                                            | 1510      |                             |                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                         | 1515      |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення                                              | 1520      |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                             | 1521      |                             |                            |
| Цільове фінансування                                                    | 1525      |                             |                            |
| Благодійна допомога                                                     | 1526      |                             |                            |
| Інвестиційні контракти;                                                 | 1535      |                             |                            |
| Призовий фонд                                                           | 1540      |                             |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1595      | 11153                       | 12909                      |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                         |           |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                          | 1600      |                             | 2357                       |
| Векселі видані                                                          | 1605      |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями  | 1610      |                             |                            |

## Продовження дод. А

| 1                                                                                                        | 2    | 3      | 4      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615 | 15034  | 18846  |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620 | 4489   | 3986   |
| за у тому числі з податку на прибуток                                                                    | 1621 | 193    |        |
| за розрахунками зі страхування                                                                           | 1625 | 869    | 1666   |
| за розрахунками з оплати праці                                                                           | 1630 | 3106   | 3444   |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635 | 31142  | 2      |
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640 |        |        |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645 |        |        |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650 |        |        |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660 | 3213   |        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665 |        |        |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690 | 312    | 345    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | 1695 | 58165  | 30779  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 |        |        |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | 1900 | 192519 | 154699 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2014 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                         | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 386192            | 361992                                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 351471            | 350123                                  |
| Валовий: прибуток                                              | 2090      | 34721             | 11869                                   |
| Валовий: збиток                                                | 2095      |                   |                                         |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 52185             | 26089                                   |
| Адміністративні витрати                                        | 2130      | 12120             | 1520                                    |
| Витрати на збут                                                | 2150      | 1293              | 0                                       |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      | 20661             | 18885                                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 2190      | 52832             | 17553                                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток        | 2195      |                   |                                         |
| Дохід від участі в капіталі                                    | 2200      |                   |                                         |
| Інші фінансові доходи                                          | 2220      |                   |                                         |
| Інші доходи                                                    | 2240      | 12120             | 5                                       |
| Фінансові витрати                                              | 2250      | 16646             |                                         |
| Інші витрати                                                   | 2270      | 9                 |                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 2290      | 24057             | 17548                                   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                  | 2295      |                   |                                         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 2300      | 4330              | 3159                                    |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 2350      | 19727             | 14389                                   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                            | 2355      |                   |                                         |

## Продовження дод. А

|                                                                                               |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
|                                                                                               |           | КОДИ       |
| Дата (рік, місяць, число)                                                                     |           |            |
| Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЗАДЛЯ РУХУ"                             | за ЄДРПОУ | 30568711   |
| Територія Дніпровський                                                                        | за КОАТУУ | 5322800000 |
| Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю            | за КОПФГ  | 240        |
| Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів | за КВЕД   | 45.31      |
| Середня кількість працівників                                                                 |           |            |
| Адреса, телефон Полтавська обл., м. Лубни, вул. І. Франка, буд. 1, 37500                      |           |            |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака                                               |           |            |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2015 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000         | 526                               | 453                              |
| первісна вартість                                                | 1001         | 1759                              | 1759                             |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | 1233                              | 1306                             |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 925                               | 507                              |
| Основні засоби:                                                  | 1010         | 104868                            | 102489                           |
| первісна вартість                                                | 1011         | 1408977                           | 1410315                          |
| знос                                                             | 1012         | 1304109                           | 1307826                          |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015         |                                   |                                  |
| первісна вартість                                                | 1016         |                                   |                                  |
| знос                                                             | 1017         |                                   |                                  |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020         |                                   |                                  |
| первісна вартість                                                | 1021         |                                   |                                  |
| накопичена амортизація                                           | 1022         |                                   |                                  |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 872                               | 872                              |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 74                                | 15                               |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         |                                   |                                  |
| Гудвіл                                                           | 1050         |                                   |                                  |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                                   |                                  |
| Усього за розділом I                                             | 1095         | 107265                            | 104336                           |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                                   |                                  |
| Запаси                                                           | 1100         | 18760                             | 33691                            |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 9620                              | 17399                            |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         | 3772                              | 14910                            |
| Готова продукція                                                 | 1103         | 5368                              | 1380                             |
| Товари                                                           | 1104         | 2                                 | 3                                |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                                   |                                  |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         |                                   |                                  |
| Векселі одержані                                                 | 1120         |                                   |                                  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 28175                             | 5908                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130         | 5                                 | 6                                |
| з бюджетом                                                       | 1135         | 314                               | 206                              |

## Продовження дод. А

| 1                                                                      | 2            | 3                                 | 4                                |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| у тому числі з податку на прибуток                                     | 1136         | 314                               | 27                               |
| з нарахованих доходів                                                  | 1140         |                                   |                                  |
| із внутрішніх розрахунків                                              | 1145         |                                   |                                  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                | 1155         | 128                               | 201                              |
| Поточні фінансові інвестиції                                           | 1160         |                                   |                                  |
| Гроші та їх еквіваленти                                                | 1165         | 31                                | 9838                             |
| Готівка                                                                | 1166         | 4                                 | 2                                |
| Рахунки в банках                                                       | 1167         | 27                                | 9836                             |
| Витрати майбутніх періодів                                             | 1170         | 19                                | 25                               |
| Інші оборотні активи                                                   | 1190         | 2                                 | 650                              |
| Усього за розділом II                                                  | 1195         | 47434                             | 50525                            |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття       | 1200         |                                   |                                  |
| Баланс                                                                 | 1300         | 154699                            | 154861                           |
|                                                                        |              |                                   |                                  |
| Пасив                                                                  | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
| I. Власний капітал                                                     |              |                                   |                                  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                       | 1400         | 24369                             | 24369                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                        | 1401         |                                   |                                  |
| Капітал у дооцінках                                                    | 1405         | 75160                             | 77061                            |
| Додатковий капітал                                                     | 1410         | 7303                              | 7303                             |
| Накопичені курсові різниці                                             | 1412         |                                   |                                  |
| Резервний капітал                                                      | 1415         | 894                               | 914                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | 1420         | 3286                              | 4883                             |
| Неоплачений капітал                                                    | 1425         |                                   |                                  |
| Вилучений капітал                                                      | 1430         |                                   |                                  |
| Інші резерви                                                           | 1435         |                                   |                                  |
| Усього за розділом I                                                   | 1495         | 111012                            | 114530                           |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                          |              |                                   |                                  |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                     | 1500         | 12909                             | 11032                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                  | 1505         |                                   |                                  |
| Довгострокові кредити банків                                           | 1510         |                                   |                                  |
| Інші довгострокові зобов'язання                                        | 1515         |                                   |                                  |
| Довгострокові забезпечення                                             | 1520         |                                   |                                  |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                            | 1521         |                                   |                                  |
| Цільове фінансування                                                   | 1525         |                                   |                                  |
| Благодійна допомога                                                    | 1526         |                                   |                                  |
| Інвестиційні контракти;                                                | 1535         |                                   |                                  |
| Призовий фонд                                                          | 1540         |                                   |                                  |
| Усього за розділом II                                                  | 1595         | 12909                             | 11032                            |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                               |              |                                   |                                  |
| Короткострокові кредити банків                                         | 1600         | 2357                              |                                  |
| Векселі видані                                                         | 1605         |                                   |                                  |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610         |                                   |                                  |
| за товари, роботи, послуги                                             | 1615         | 18846                             | 18068                            |
| за розрахунками з бюджетом                                             | 1620         | 3986                              | 1051                             |
| за у тому числі з податку на прибуток                                  | 1621         |                                   |                                  |
| за розрахунками зі страхування                                         | 1625         | 1666                              | 878                              |
| за розрахунками з оплати праці                                         | 1630         | 3444                              | 3186                             |

## Продовження дод. А

| 1                                                                                                 | 2    | 3      | 4      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 2      | 3658   |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 |        |        |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 |        |        |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 |        |        |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 |        | 2309   |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 |        |        |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 345    | 150    |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 30779  | 29300  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |        |        |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 154699 | 154861 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2015 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                         | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 411965            | 386192                                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 400197            | 351471                                  |
| Валовий: прибуток                                              | 2090      | 11768             | 34721                                   |
| Валовий: збиток                                                | 2095      |                   |                                         |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 6774              | 52185                                   |
| Адміністративні витрати                                        | 2130      | 753               | 12120                                   |
| Витрати на збут                                                | 2150      |                   | 1293                                    |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      | 12587             | 20661                                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 2190      | 5202              | 52832                                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток        | 2195      |                   |                                         |
| Дохід від участі в капіталі                                    | 2200      |                   |                                         |
| Інші фінансові доходи                                          | 2220      |                   |                                         |
| Інші доходи                                                    | 2240      | 4369              | 12120                                   |
| Фінансові витрати                                              | 2250      |                   | 16646                                   |
| Інші витрати                                                   | 2270      |                   | 9                                       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 2290      | 833               | 24057                                   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                  | 2295      |                   |                                         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 2300      | 150               | 4330                                    |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 2350      | 683               | 19727                                   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                            | 2355      |                   |                                         |

## Продовження дод. А

|                                                                                               |                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|
|                                                                                               |                                     | КОДИ       |
| Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЗАДЛЯ РУХУ"                             | Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ | 30568711   |
| Територія Дніпровський                                                                        | за КОАТУУ                           | 5322800000 |
| Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю            | за КОПФГ                            | 240        |
| Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів | за КВЕД                             | 45.31      |
| Середня кількість працівників                                                                 |                                     |            |
| Адреса, телефон Полтавська обл., м. Лубни, вул. І. Франка, буд. 1, 37500                      |                                     |            |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака                                               |                                     |            |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2016 р.**

Форма № 1 Код за 1801001  
ДКУД

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000         | 453                               | 814                              |
| первісна вартість                                                | 1001         | 1759                              | 1759                             |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | 1306                              | 945                              |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 507                               | 1059                             |
| Основні засоби:                                                  | 1010         | 102489                            | 110546                           |
| первісна вартість                                                | 1011         | 1410315                           | 1404134                          |
| знос                                                             | 1012         | 1307826                           | 1293588                          |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015         |                                   |                                  |
| первісна вартість                                                | 1016         |                                   |                                  |
| знос                                                             | 1017         |                                   |                                  |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020         |                                   |                                  |
| первісна вартість                                                | 1021         |                                   |                                  |
| накопичена амортизація                                           | 1022         |                                   |                                  |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 872                               | 872                              |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 15                                | 298                              |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         |                                   |                                  |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                                   |                                  |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 1095         | 104336                            | 113589                           |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                                   |                                  |
| Запаси                                                           | 1100         | 33691                             | 13047                            |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 17399                             | 8920                             |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         | 14910                             | 3596                             |
| Готова продукція                                                 | 1103         | 1380                              | 522                              |
| Товари                                                           | 1104         | 3                                 | 10                               |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                                   |                                  |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         |                                   |                                  |
| Векселі одержані                                                 | 1120         |                                   |                                  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 5908                              | 21224                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130         | 6                                 | 1                                |

## Продовження дод. А

| 1                                                                       | 2         | 3                           | 4                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| з бюджетом                                                              | 1135      | 206                         | 1536                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136      | 27                          |                            |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140      |                             |                            |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145      |                             |                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155      | 201                         | 199                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160      |                             |                            |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165      | 9838                        | 42                         |
| Готівка                                                                 | 1166      | 2                           | 4                          |
| Рахунки в банках                                                        | 1167      | 9836                        | 38                         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170      | 25                          | 36                         |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190      | 650                         | 151                        |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195      | 50525                       | 36236                      |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200      |                             |                            |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300      | 154861                      | 149825                     |
| <b>Пасив</b>                                                            | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                       | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |           |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400      | 24369                       | 24369                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401      |                             |                            |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405      | 77061                       |                            |
| Додатковий капітал                                                      | 1410      | 7303                        | 83816                      |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412      |                             |                            |
| Резервний капітал                                                       | 1415      | 914                         | 846                        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                             | 1420      | 4883                        | 9218                       |
| Неоплачений капітал                                                     | 1425      |                             |                            |
| Вилучений капітал                                                       | 1430      |                             |                            |
| Інші резерви                                                            | 1435      |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | 1495      | 114530                      | 118249                     |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                    |           |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                      | 1500      | 11032                       | 12697                      |
| Пенсійні зобов'язання                                                   | 1505      |                             |                            |
| Довгострокові кредити банків                                            | 1510      |                             |                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                         | 1515      |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення                                              | 1520      |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                             | 1521      |                             |                            |
| Цільове фінансування                                                    | 1525      |                             |                            |
| Благодійна допомога                                                     | 1526      |                             |                            |
| Інвестиційні контракти;                                                 | 1535      |                             |                            |
| Призовий фонд                                                           | 1540      |                             |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1595      | 11032                       | 12697                      |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                         |           |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                          | 1600      |                             | 3812                       |
| Векселі видані                                                          | 1605      |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями  | 1610      |                             |                            |

## Продовження дод. А

| 1                                                                                                        | 2    | 3      | 4      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615 | 18068  | 9696   |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620 | 1051   | 1254   |
| за у тому числі з податку на прибуток                                                                    | 1621 |        |        |
| за розрахунками зі страхування                                                                           | 1625 | 878    | 1135   |
| за розрахунками з оплати праці                                                                           | 1630 | 3186   | 2447   |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635 | 3658   | 2      |
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640 |        |        |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645 |        |        |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650 |        |        |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660 | 2309   |        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665 |        |        |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690 | 150    | 533    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | 1695 | 29300  | 18879  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 |        |        |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | 1900 | 154861 | 149825 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2016 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За<br>звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                       | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 413794                  | 411965                                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | 397936                  | 400197                                           |
| Валовий: прибуток                                              | 2090         | 15858                   | 11768                                            |
| Валовий: збиток                                                | 2095         |                         |                                                  |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | 3108                    | 6774                                             |
| Адміністративні витрати                                        | 2130         | 2806                    | 753                                              |
| Витрати на збут                                                | 2150         | 30                      |                                                  |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | 9660                    | 12587                                            |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 2190         | 6470                    | 5202                                             |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток        | 2195         |                         |                                                  |
| Дохід від участі в капіталі                                    | 2200         |                         |                                                  |
| Інші фінансові доходи                                          | 2220         |                         |                                                  |
| Інші доходи                                                    | 2240         | 4272                    | 4369                                             |
| Фінансові витрати                                              | 2250         |                         |                                                  |
| Інші витрати                                                   | 2270         | 360                     |                                                  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 2290         | 1838                    | 833                                              |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                  | 2295         |                         |                                                  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 2300         | 331                     | 150                                              |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 2350         | 1507                    | 683                                              |
| Чистий фінансовий результат: збиток                            | 2355         |                         |                                                  |

## Продовження дод. А

|                                            |                                                                    | КОДИ                                         |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Підприємство                               | Товариство з обмеженою відповідальністю "ЗАДЛЯ РУХУ"               | Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ 30568711 |
| Територія                                  | Дніпровський                                                       | за КОАТУУ 5322800000                         |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                            | за КОПФГ 240                                 |
| Вид економічної діяльності                 | Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів | за КВЕД 45.31                                |
| Середня кількість працівників              |                                                                    |                                              |
| Адреса, телефон                            | Полтавська обл., м. Лубни, вул. І. Франка, буд. 1, 37500           |                                              |
| Одиниця виміру:                            | тис. грн. без десяткового знака                                    |                                              |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.**

Форма № 1 Код за 1801001  
ДКУД

| Актив                                                            | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000      | 814                         | 598                        |
| первісна вартість                                                | 1001      | 1759                        | 1759                       |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | 945                         | 1161                       |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 1059                        | 434                        |
| Основні засоби:                                                  | 1010      | 110546                      | 108150                     |
| первісна вартість                                                | 1011      | 1404134                     | 1408880                    |
| знос                                                             | 1012      | 1293588                     | 1300730                    |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015      |                             |                            |
| первісна вартість                                                | 1016      |                             |                            |
| знос                                                             | 1017      |                             |                            |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020      |                             |                            |
| первісна вартість                                                | 1021      |                             |                            |
| накопичена амортизація                                           | 1022      |                             |                            |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | 872                         | 872                        |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 298                         | 114                        |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      |                             |                            |
| Інші необоротні активи                                           | 1090      |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 1095      | 113589                      | 110168                     |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |           |                             |                            |
| Запаси                                                           | 1100      | 13047                       | 15633                      |
| Виробничі запаси                                                 | 1101      | 8920                        | 8216                       |
| Незавершене виробництво                                          | 1102      | 3596                        | 3765                       |
| Готова продукція                                                 | 1103      | 522                         | 3652                       |
| Товари                                                           | 1104      | 10                          | 1                          |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110      |                             |                            |
| Депозити перестраховування                                       | 1115      |                             |                            |
| Векселі одержані                                                 | 1120      |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125      | 21224                       | 22317                      |

## Продовження дод. А

| 1                                                                       | 2         | 3                           | 4                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами        | 1130      | 1                           | 5                          |
| з бюджетом                                                              | 1135      | 1536                        | 1756                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136      |                             | 1756                       |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140      |                             |                            |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145      |                             |                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155      | 199                         | 128                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160      |                             |                            |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165      | 42                          | 23                         |
| Готівка                                                                 | 1166      | 4                           | 4                          |
| Рахунки в банках                                                        | 1167      | 38                          | 19                         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170      | 36                          | 13                         |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190      | 151                         | 3                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195      | 36236                       | 39878                      |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200      |                             |                            |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300      | 149825                      | 150046                     |
| Пасив                                                                   | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                       | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |           |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400      | 24369                       | 24369                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401      |                             |                            |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405      |                             | 76219                      |
| Додатковий капітал                                                      | 1410      | 83816                       | 7303                       |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412      |                             |                            |
| Резервний капітал                                                       | 1415      | 846                         | 886                        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                             | 1420      | 9218                        | 2523                       |
| Неоплачений капітал                                                     | 1425      |                             |                            |
| Вилучений капітал                                                       | 1430      |                             |                            |
| Інші резерви                                                            | 1435      |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | 1495      | 118249                      | 111300                     |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                    |           |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                      | 1500      | 12697                       | 12842                      |
| Пенсійні зобов'язання                                                   | 1505      |                             |                            |
| Довгострокові кредити банків                                            | 1510      |                             |                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                         | 1515      |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення                                              | 1520      |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                             | 1521      |                             |                            |
| Цільове фінансування                                                    | 1525      |                             |                            |
| Благодійна допомога                                                     | 1526      |                             |                            |
| Призовий фонд                                                           | 1540      |                             |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1595      | 12697                       | 12842                      |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                         |           |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                          | 1600      | 3812                        | 7416                       |
| Векселі видані                                                          | 1605      |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями  | 1610      |                             |                            |

## Продовження дод. А

| 1                                                                                                        | 2    | 3      | 4      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615 | 9696   | 11376  |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620 | 1254   | 2171   |
| за у тому числі з податку на прибуток                                                                    | 1621 |        |        |
| за розрахунками зі страхування                                                                           | 1625 | 1135   | 1413   |
| за розрахунками з оплати праці                                                                           | 1630 | 2447   | 2859   |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635 | 2      | 2      |
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640 |        |        |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645 |        |        |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650 |        |        |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660 |        |        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665 |        |        |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690 | 533    | 667    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | 1695 | 18879  | 25904  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 |        |        |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | 1900 | 149825 | 150046 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За<br>звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                       | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 423178                  | 413794                                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | 390873                  | 397936                                           |
| Валовий: прибуток                                              | 2090         | 32305                   | 15858                                            |
| Валовий: збиток                                                | 2095         |                         |                                                  |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | 39652                   | 3108                                             |
| Адміністративні витрати                                        | 2130         | 10602                   | 2806                                             |
| Витрати на збут                                                | 2150         | 1502                    | 30                                               |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | 50757                   | 9660                                             |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 2190         | 9096                    | 6470                                             |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток        | 2195         |                         |                                                  |
| Дохід від участі в капіталі                                    | 2200         |                         |                                                  |
| Інші фінансові доходи                                          | 2220         |                         |                                                  |
| Інші доходи                                                    | 2240         | 3447                    | 4272                                             |
| Фінансові витрати                                              | 2250         | 1227                    |                                                  |
| Інші витрати                                                   | 2270         | 109                     | 360                                              |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 2290         | 4313                    | 1838                                             |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                  | 2295         |                         |                                                  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 2300         | 776                     | 331                                              |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 2350         | 3537                    | 1507                                             |
| Чистий фінансовий результат: збиток                            | 2355         |                         |                                                  |

## Продовження дод. А

|                                                                                               |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
|                                                                                               |           | КОДИ       |
| Дата (рік, місяць, число)                                                                     |           |            |
| Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЗАДЛЯ РУХУ"                             | за ЄДРПОУ | 30568711   |
| Територія Дніпровський                                                                        | за КОАТУУ | 5322800000 |
| Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю            | за КОПФГ  | 240        |
| Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів | за КВЕД   | 45.31      |
| Середня кількість працівників                                                                 |           |            |
| Адреса, телефон Полтавська обл., м. Лубни, вул. І. Франка, буд. 1, 37500                      |           |            |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака                                               |           |            |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.**

Форма № 1 Код за 1801001  
ДКУД

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На<br>початок<br>звітного<br>періоду | На<br>кінець<br>звітного<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                                    | 4                                   |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                                      |                                     |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000         | 598                                  | 703                                 |
| первісна вартість                                                | 1001         | 1759                                 | 1759                                |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | 1161                                 | 1056                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 434                                  | 570                                 |
| Основні засоби:                                                  | 1010         | 108150                               | 109525                              |
| первісна вартість                                                | 1011         | 1408880                              | 1406761                             |
| знос                                                             | 1012         | 1300730                              | 1297236                             |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015         |                                      |                                     |
| первісна вартість                                                | 1016         |                                      |                                     |
| знос                                                             | 1017         |                                      |                                     |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020         |                                      |                                     |
| первісна вартість                                                | 1021         |                                      |                                     |
| накопичена амортизація                                           | 1022         |                                      |                                     |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 872                                  | 872                                 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 114                                  | 257                                 |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         |                                      |                                     |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                                      |                                     |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 1095         | 110168                               | 111927                              |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                                      |                                     |
| Запаси                                                           | 1100         | 15633                                | 12901                               |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 8216                                 | 7715                                |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         | 3765                                 | 5022                                |
| Готова продукція                                                 | 1103         | 3652                                 | 163                                 |
| Товари                                                           | 1104         | 1                                    | 1                                   |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                                      |                                     |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         |                                      |                                     |
| Векселі одержані                                                 | 1120         |                                      |                                     |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 22317                                | 9604                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130         | 5                                    | 6                                   |

## Продовження дод. А

| 1                                                                       | 2            | 3                                     | 4                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| з бюджетом                                                              | 1135         | 1756                                  | 1656                                 |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | 1756                                  | 1536                                 |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140         |                                       |                                      |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145         |                                       |                                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 128                                   | 56                                   |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         |                                       |                                      |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 23                                    | 24                                   |
| Готівка                                                                 | 1166         | 4                                     | 3                                    |
| Рахунки в банках                                                        | 1167         | 19                                    | 21                                   |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | 13                                    | 26                                   |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | 3                                     | 261                                  |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195         | 39878                                 | 24534                                |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200         |                                       |                                      |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300         | 150046                                | 136461                               |
| Пасив                                                                   | Код<br>рядка | На<br>початок<br>звітнього<br>періоду | На<br>кінець<br>звітнього<br>періоду |
| 1                                                                       | 2            | 3                                     | 4                                    |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |              |                                       |                                      |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                        | 1400         | 24369                                 | 24369                                |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401         |                                       |                                      |
| Капітал у дооцінках                                                     | 1405         | 76219                                 | 76833                                |
| Додатковий капітал                                                      | 1410         | 7303                                  | 6984                                 |
| Накопичені курсові різниці                                              | 1412         |                                       |                                      |
| Резервний капітал                                                       | 1415         | 886                                   | 846                                  |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                             | 1420         | 2523                                  | 73                                   |
| Неоплачений капітал                                                     | 1425         |                                       |                                      |
| Вилучений капітал                                                       | 1430         |                                       |                                      |
| Інші резерви                                                            | 1435         |                                       |                                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | 1495         | 111300                                | 109105                               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                    |              |                                       |                                      |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                      | 1500         | 12842                                 | 12697                                |
| Пенсійні зобов'язання                                                   | 1505         |                                       |                                      |
| Довгострокові кредити банків                                            | 1510         |                                       |                                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                         | 1515         |                                       |                                      |
| Довгострокові забезпечення                                              | 1520         |                                       |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                             | 1521         |                                       |                                      |
| Цільове фінансування                                                    | 1525         |                                       |                                      |
| Благодійна допомога                                                     | 1526         |                                       |                                      |
| Призовий фонд                                                           | 1540         |                                       |                                      |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1595         | 12842                                 | 12697                                |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                         |              |                                       |                                      |
| Короткострокові кредити банків                                          | 1600         | 7416                                  | 4833                                 |
| Векселі видані                                                          | 1605         |                                       |                                      |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями  | 1610         |                                       |                                      |

## Продовження дод. А

| 1                                                                                                        | 2    | 3      | 4      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615 | 11376  | 7495   |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620 | 2171   | 1768   |
| за у тому числі з податку на прибуток                                                                    | 1621 |        |        |
| за розрахунками зі страхування                                                                           | 1625 | 1413   | 0      |
| за розрахунками з оплати праці                                                                           | 1630 | 2859   | 61     |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635 | 2      | 0      |
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640 |        |        |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645 |        |        |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650 |        |        |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660 |        |        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665 |        |        |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690 | 667    | 502    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | 1695 | 25904  | 14659  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 |        |        |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | 1900 | 150046 | 136461 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 р.**

Форма № 2    Код за ДКУД    1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За<br>звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                       | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 463405                  | 423178                                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | 432630                  | 390873                                           |
| Валовий: прибуток                                              | 2090         | 30775                   | 32305                                            |
| Валовий: збиток                                                | 2095         |                         |                                                  |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | 26168                   | 39652                                            |
| Адміністративні витрати                                        | 2130         | 11338                   | 10602                                            |
| Витрати на збут                                                | 2150         | 1220                    | 1502                                             |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | 35247                   | 50757                                            |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 2190         | 9138                    | 9096                                             |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток        | 2195         |                         |                                                  |
| Дохід від участі в капіталі                                    | 2200         |                         |                                                  |
| Інші фінансові доходи                                          | 2220         |                         |                                                  |
| Інші доходи                                                    | 2240         | 2403                    | 3447                                             |
| Фінансові витрати                                              | 2250         | 938                     | 1227                                             |
| Інші витрати                                                   | 2270         | 944                     | 109                                              |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 2290         | 4853                    | 4313                                             |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                  | 2295         |                         |                                                  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 2300         | 874                     | 776                                              |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 2350         | 3979                    | 3537                                             |
| Чистий фінансовий результат: збиток                            | 2355         |                         |                                                  |

## Додаток Б

## Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» за 2014-2018 рр., тис. грн

| Стаття                                                         | Період |        |        |        |        | Відхилення          |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | Абсолютне, тис. грн |               |               |               |               | Відносне, %   |               |               |               |               |
|                                                                |        |        |        |        |        | 2015/<br>2014       | 2016/<br>2015 | 2017/<br>2016 | 2018/<br>2017 | 2018/<br>2014 | 2015/<br>2014 | 2016/<br>2015 | 2017/<br>2016 | 2018/<br>2017 | 2018/<br>2014 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 386192 | 411965 | 413794 | 423178 | 463405 | 25773               | 1829          | 9384          | 40227         | 77213         | 107           | 100           | 102           | 110           | 120           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 351471 | 400197 | 397936 | 390873 | 432630 | 48726               | -2261         | -7063         | 41757         | 81159         | 114           | 99            | 98            | 111           | 123           |
| Валовий: прибуток                                              | 34721  | 11768  | 15858  | 32305  | 30775  | -22953              | 4090          | 16447         | -1530         | -3946         | 34            | 135           | 204           | 95            | 89            |
| Інші операційні доходи                                         | 52185  | 6774   | 3108   | 39652  | 26168  | -45411              | -3666         | 36544         | -13484        | -26017        | 13            | 46            | 1276          | 66            | 50            |
| Адміністративні витрати                                        | 12120  | 753    | 2806   | 10602  | 11338  | -11367              | 2053          | 7796          | 736           | -782          | 6             | 373           | 378           | 107           | 94            |
| Витрати на збут                                                | 1293   | 0      | 30     | 1502   | 1220   | -1293               | 30            | 1472          | -282          | -73           | 0             |               | 5007          | 81            | 94            |
| Інші операційні витрати                                        | 20661  | 12587  | 9660   | 50757  | 35247  | -8074               | -2927         | 41097         | -15510        | 14586         | 61            | 77            | 525           | 69            | 171           |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 52832  | 5202   | 6470   | 9096   | 9138   | -47630              | 1268          | 2626          | 42            | -43694        | 10            | 124           | 141           | 100           | 17            |
| Інші доходи                                                    | 12120  | 4369   | 4272   | 3447   | 2403   | -7751               | -97           | -825          | -1044         | -9717         | 36            | 98            | 81            | 70            | 20            |
| Фінансові витрати                                              | 16646  |        |        | 1227   | 938    | -16646              | 0             | 1227          | -289          | -15708        | 0             |               |               | 76            | 6             |
| Інші витрати                                                   | 9      |        | 360    | 109    | 944    | -9                  | 360           | -251          | 835           | 935           | 0             |               | 30            | 866           | 10489         |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 24057  | 833    | 1838   | 4313   | 4853   | -23224              | 1005          | 2475          | 540           | -19204        | 3             | 221           | 235           | 113           | 20            |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 4330   | 150    | 331    | 776    | 874    | -4180               | 181           | 445           | 98            | -3456         | 3             | 221           | 234           | 113           | 20            |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 19727  | 683    | 1507   | 3537   | 3979   | -19044              | 824           | 2030          | 442           | -15748        | 3             | 221           | 235           | 112           | 20            |

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

## Додаток В

## Динаміка активів ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» за 2014-2018 рр., тис. грн

| Актив                                                            | 31.12.<br>2014 | 31.12.<br>2015 | 31.12.<br>2016 | 31.12.<br>2017 | 31.12.<br>2018 | Відхилення, 2018/2014 |             |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-------------|
|                                                                  |                |                |                |                |                | абсолютне             | відносне, % |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |                |                |                |                |                |                       |             |
| Нематеріальні активи:                                            | 526            | 453            | 814            | 598            | 703            | 177                   | 134         |
| первісна вартість                                                | 1759           | 1759           | 1759           | 1759           | 1759           | 0                     | 100         |
| накопичена амортизація                                           | 1233           | 1306           | 945            | 1161           | 1056           | -177                  | 86          |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 925            | 507            | 1059           | 434            | 570            | -355                  | 62          |
| Основні засоби:                                                  | 104868         | 102489         | 110546         | 108150         | 109525         | 4657                  | 104         |
| первісна вартість                                                | 1408977        | 1410315        | 1404134        | 1408880        | 1406761        | -2216                 | 100         |
| знос                                                             | 1304109        | 1307826        | 1293588        | 1300730        | 1297236        | -6873                 | 99          |
| інші фінансові інвестиції                                        | 872            | 872            | 872            | 872            | 872            | 0                     | 100         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 74             | 15             | 298            | 114            | 257            | 183                   | 347         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | 107265         | 104336         | 113589         | 110168         | 111927         | 4662                  | 104         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |                |                |                |                |                |                       |             |
| Запаси                                                           | 18760          | 33691          | 13047          | 15633          | 12901          | -5859                 | 69          |
| Виробничі запаси                                                 | 9620           | 17399          | 8920           | 8216           | 7715           | -1905                 | 80          |
| Незавершене виробництво                                          | 3772           | 14910          | 3596           | 3765           | 5022           | 1250                  | 133         |
| Готова продукція                                                 | 5368           | 1380           | 522            | 3652           | 163            | -5205                 | 3           |
| Товари                                                           | 2              | 3              | 10             | 1              | 1              | -1                    | 50          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 28175          | 5908           | 21224          | 22317          | 9604           | -18571                | 34          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 5              | 6              | 1              | 5              | 6              | 1                     | 120         |
| з бюджетом                                                       | 314            | 206            | 1536           | 1756           | 1656           | 1342                  | 527         |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 314            | 27             |                | 1756           | 1536           | 1222                  | 489         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 128            | 201            | 199            | 128            | 56             | -72                   | 44          |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 31             | 9838           | 42             | 23             | 24             | -7                    | 77          |
| Готівка                                                          | 4              | 2              | 4              | 4              | 3              | -1                    | 75          |
| Рахунки в банках                                                 | 27             | 9836           | 38             | 19             | 21             | -6                    | 78          |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 19             | 25             | 36             | 13             | 26             | 7                     | 137         |
| Інші оборотні активи                                             | 2              | 650            | 151            | 3              | 261            | 259                   | 13050       |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | 47434          | 50525          | 36236          | 39878          | 24534          | -22900                | 52          |
| <b>Баланс</b>                                                    | 154699         | 154861         | 149825         | 150046         | 136461         | -18238                | 88          |

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

## Додаток Г

## Динаміка пасивів ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» за 2014-2018 рр., тис. грн

| Пасив                                                | 31.12.<br>2014 | 31.12.<br>2015 | 31.12.<br>2016 | 31.12.<br>2017 | 31.12.<br>2018 | Відхилення, 2018/2014 |             |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-------------|
|                                                      |                |                |                |                |                | абсолютне             | відносне, % |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |                |                |                |                |                |                       |             |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 24369          | 24369          | 24369          | 24369          | 24369          | 0                     | 100         |
| Капітал у дооцінках                                  | 75160          | 77061          |                | 76219          | 76833          | 1901                  | 102         |
| Додатковий капітал                                   | 7303           | 7303           | 83816          | 7303           | 6984           | 0                     | 96          |
| Резервний капітал                                    | 894            | 914            | 846            | 886            | 846            | 20                    | 95          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 3286           | 4883           | 9218           | 2523           | 73             | 1597                  | 2           |
| <b>Усього за розділом I</b>                          | 111012         | 114530         | 118249         | 111300         | 109105         | 3518                  | 98          |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |                |                |                |                |                |                       |             |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 12909          | 11032          | 12697          | 12842          | 12697          | -1877                 | 98          |
| <b>Усього за розділом II</b>                         | 12909          | 11032          | 12697          | 12842          | 12697          | -1877                 | 98          |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>      |                |                |                |                |                |                       |             |
| Короткострокові кредити банків                       | 2357           |                | 3812           | 7416           | 4833           | -2357                 | 205         |
| Поточна кредиторська заборгованість:                 |                |                |                |                |                |                       |             |
| за товари, роботи, послуги                           | 18846          | 18068          | 9696           | 11376          | 7495           | -778                  | 40          |
| за розрахунками з бюджетом                           | 3986           | 1051           | 1254           | 2171           | 1768           | -2935                 | 44          |
| за розрахунками зі страхування                       | 1666           | 878            | 1135           | 1413           | 0              | -788                  | 0           |
| за розрахунками з оплати праці                       | 3444           | 3186           | 2447           | 2859           | 61             | -258                  | 2           |
| за одержаними авансами                               | 2              | 3658           | 2              | 2              | 0              | 3656                  | 0           |
| Поточні забезпечення                                 |                | 2309           |                |                |                | 2309                  |             |
| Інші поточні зобов'язання                            | 345            | 150            | 533            | 667            | 502            | -195                  | 146         |
| <b>Усього за розділом III</b>                        | 30779          | 29300          | 18879          | 25904          | 14659          | -1479                 | 48          |
| <b>Баланс</b>                                        | 154699         | 154861         | 149825         | 150046         | 136461         | 162                   | 88          |

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.