

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРОМИСЛОВЕ РІШЕННЯ»	6
1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислове рішення»	6
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Промислове рішення» та оцінка її ефективності	11
1.3. Практика управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Промислове рішення»	18
Висновки до Розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «ПРОМИСЛОВЕ РІШЕННЯ»	26
2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Промислове рішення»	26
2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Промислове рішення»	32
2.3. Прогнозування фінансових результатів діяльності ТОВ «Промислове рішення» за умови реалізації запропонованих заходів	40
Висновки до Розділу 2	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність обраної теми пояснюється тим, що стрімкий та неухильний розвиток конкуренції на світовому ринку зумовлює необхідність дослідження проблем ефективного ведення бізнесу в умовах мінливості зовнішнього середовища. У цьому складному процесі особливе місце посідає процес управління зовнішньоекономічною діяльністю, поглиблення досліджень якої є передумовою підвищення ефективності діяльності вітчизняних компаній на зовнішніх ринках.

Вихід підприємств на зовнішній ринок змушує їх брати участь у конкурентній боротьбі, піклуватися про технічний рівень і інших параметрах якості своєї продукції, вивчати світовий ринок, застосовувати сучасні форми реалізації та обслуговування. Новий етап науково-технічного прогресу, інтернаціоналізації світогосподарських зв'язків, значне поширення спеціалізації і кооперації зажадали глибоких змін в механізмі управління ЗЕД, що обумовлює активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємств, зокрема імпорتنих операцій.

Імпорт відносять до найпопулярніших та високоприбуткових різновидів зовнішньоекономічної діяльності підприємств, який разом із експортом займе найбільшу частку серед усіх видів зовнішньоекономічних операцій учасників ринкової економіки та допомагає підприємствам у вирішенні низки важливих питань, пов'язаних із конкурентоспроможністю на ринку. Здійснення імпорتنих операцій є вагомою передумовою для нарощування обсягів збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції.

Разом з тим зараз стає все більш очевидним, що перебудова зовнішньоекономічних зв'язків в країні була розпочата на основі досить обережних підходів, що не претендують на роль кардинальних перетворень.

У економічній науці довгий час вважалося, що ЗЕД являє собою відносно самостійну область економічних відносин. Такий підхід був своєрідним

наслідком принципу державної монополії зовнішньої торгівлі. Тому передбачалося, що досить буде провести деякі зміни механізму ЗЕД і перехід до більш відкритої економіки і прогресивні зміни у зовнішній торгівлі відбудуться самі собою.

Дослідженню теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю проводили Бабій І.В. [2], Боярчук А. І. [3], Ганін В. І. [7], Кахович О.О. [12], Ковтун Е. [13], Козак Л. С. [14], Перезовова І. В. [21], Продіус Ю.І. [22], Ужва А.М. [27] та ін. Однак, в сучасних глобалізаційних умовах господарювання, ЗЕД швидко розвивається, набуваючи нових рис, форм, тому існує необхідність постійного вивчення особливостей її організації.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Метою роботи є обґрунтування напрямів та розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Досягнення зазначеної мети зумовлює вирішення таких завдань:

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Промислове рішення»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Промислове рішення» та оцінити її ефективність;
- дослідити практику управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Промислове рішення»;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Промислове рішення»;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Промислове рішення»;

– здійснити прогнозування фінансових результатів діяльності ТОВ «Промислове рішення» за умови реалізації запропонованих заходів.

У роботі використано такі **методи дослідження**: логічного аналізу (для дослідження процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства); аналізу й синтезу (для оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); динаміки (для розрахунку системи показників для оцінювання фінансово-економічних результатів підприємства). Опрацювання та прогнозування розробок здійснено з використанням програмних пакетів MS Excel.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, звітність ТОВ «Промислове рішення».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні заходів щодо удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства та її економічному обґрунтуванні.

Практична значущість полягає у тому, що теоретичні та методичні положення роботи доведені до рівня конкретних рекомендацій щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта ЗЕД, визначення впливу на ефективність ЗЕД внутрішніх та зовнішніх факторів.

Інформація щодо апробації результатів дослідження: Скоромна А.С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А.С. Скоромна // Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. ст. студ. відп. ред. Т.М. Мельник. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – С. 137-147.

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 30 найменувань, 5 додатків. Матеріали роботи містять 10 рисунків та 16 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 68 сторінок, основної частини – 54 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРОМИСЛОВЕ РІШЕННЯ»

1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислове рішення»

Компанія «Промислове рішення» є імпортером фіброцементних фасадних плит. Код діяльності за КВЕД – 47.52 «Роздрібна торгівля будівельними матеріалами».

Здійснимо аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Промислове рішення» на основі даних фінансової звітності підприємства (дод. А). Майно підприємства становлять виробничі та невиробничі фонди. Джерелами формування майна є грошові та матеріальні внески засновника, доходи, одержані від реалізації продукції, кредити банків.

У дод. Б наведено показники фінансового результату діяльності ТОВ «Промислове рішення». Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Промислове рішення» останніми роками мав тенденцію до зменшення. Найбільше він зменшився у 2018 р. порівняно з 2017 р. – на 8%. Здебільшого це відбулося за рахунок збільшення інших витрат – на 4%. Загалом за 2014-2018 рр. чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 8%. За рахунок того, що чистий дохід зменшувався швидше, ніж собівартість продукції, доходи підприємства у 2018 р. порівняно з 2017 р. скоротилися на 9%. Собівартість реалізованої продукції у досліджуваному періоді збільшилася на 6%. Як результат, скоротився і прибуток підприємства – на 49% за досліджуваний період.

Розглянемо показники майнового стану підприємства, що відображаються в активі балансу (дод. В). Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зменшення вартості активів ТОВ «Промислове рішення» (на 9,6%). Зменшення відбувалося як за рахунок скорочення вартості необоротних активів (на 14,8%), так і за рахунок незначного скорочення вартості оборотних активів (на 1,3%). При цьому найбільше зменшення необоротних активів відбулося у 2016 р. порівняно з 2015 р. (на 15,8%). Вартість основних засобів у загальному обсязі необоротних активів на протязі 2014-2018 рр. зменшився незначно (на 3,3%). Знос основних засобів за досліджуваний період збільшився у 1,8 рази. У структурі необоротних активів найбільшу частку становлять основні засоби (54,3%), що є позитивним моментом у роботі підприємства. Вартість оборотних активів у 2017-2018 рр. скорочувалася швидшими темпами, ніж необоротних (на 6,5% та 3,2% відповідно), в основному за рахунок збільшення дебіторської заборгованості та запасів. У 2017 р. дебіторська заборгованість досліджуваного підприємства збільшилася на 32,8%, проте вже у 2018 р. ситуація суттєво змінилася і заборгованість зменшилася на 56,2%. Запаси підприємства, як виробничі, так і готова продукція в запасах, зменшувалися щороку за виключенням 2015 р. У структурі оборотних активів найбільшу частку становить інша поточна дебіторська заборгованість (49%).

Розглянемо джерела фінансування майна підприємства, що відображаються у пасиві балансу (дод. Г). Джерела фінансування ТОВ «Промислове рішення» у досліджуваному періоді зменшилися як за рахунок власного капіталу, так і за рахунок позикових коштів. Так, у 2014-2018 рр. вартість власного капіталу зменшилася на 4,4%. Це відбулося, в основному, за рахунок скорочення резервного капіталу (на 3,6%) та нерозподіленого прибутку (на 3,3%). Зареєстрований (пайовий) капітал збільшився у досліджуваному періоді на 2%. Довгострокові зобов'язання і забезпечення у досліджуваному періоді зменшилися на 22,5%. Поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися

на 2,2%. Короткострокові кредити банків зменшилися на 59,9%. Найбільше скорочення за цією статтею відбулося у 2017 р. (на 26,6%).

У структурі поточних зобов'язань найбільше зменшилися довгострокові зобов'язання (на 76,8%), натомість збільшилися зобов'язання за товари, роботи, послуги (у 3,1 рази), за розрахунками зі страхування (у 2,6 рази) та за розрахунками з оплати праці (у 3 рази). Найбільшу суму поточної кредиторської заборгованості станом на кінець 2018 р. підприємство має за товари, роботи, послуги (443 тис. грн) та за розрахунками з оплати праці (299 тис. грн), найменшу – за розрахунками зі страхування (92 тис. грн). Доходи майбутніх періодів досліджуваного підприємства складають 238 тис. грн.

Здійснимо більш детальний аналіз фінансового стану підприємства з урахуванням динаміки його змін, які склалися за результатами господарської діяльності підприємства за п'ять останніх років за допомогою групи показників. Розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності підприємства, що дозволить визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання, а також залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (табл. 1.1). Коефіцієнт покриття протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зменшення. Це говорить про наявність у підприємства ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить, що ТОВ «Промислове рішення» має достатньо грошових та інших ліквідних активів та, у разі негайної потреби, зможе розрахуватися з кредиторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що ТОВ «Промислове рішення» мало достатню частку вільних грошових коштів та, за потреби, значна частина боргів може бути сплачена негайно. Сума чистого оборотного капіталу у 2014-2016 рр. мала тенденцію до збільшення, що є позитивним результатом, так як чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для

розширення діяльності. Незважаючи на те, що у 2017-2018 рр. сума чистого оборотного капіталу зменшилася, його величина свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Таблиця 1.1

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

ТОВ «Промислове рішення» за 2014-2018 рр.

Показники	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	На 31.12. 2018	Абсолютне відхилення, 2018/2014
Показники ліквідності						
Коефіцієнт покриття	1,66	1,65	2,05	1,79	1,67	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,50	1,51	1,92	1,65	1,55	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,46	0,32	0,27	0,27	0,22	-0,24
Чистий оборотний капітал, тис. грн	122,2	150,4	245,3	155,4	122,2	0,00
Показники платоспроможності						
Коефіцієнт платоспроможності	0,45	0,45	0,44	0,45	0,48	0,03
Коефіцієнт фінансування	1,21	1,24	1,27	1,23	1,09	-0,12
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,40	0,39	0,51	0,44	0,40	0,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,34	0,42	0,66	0,44	0,36	0,02

Джерело: розраховано автором за даними додатку А.

Коефіцієнт платоспроможності протягом досліджуваного періоду збільшився з 0,45 до 0,48, але при цьому як на початок, так і на кінець періоду цей коефіцієнт нижчий за оптимальне його значення. Значення коефіцієнта свідчить, що на кінець року в кожній тисячі гривень вкладених активів підприємства 48 грн становлять власні кошти. Коефіцієнт фінансування зменшився на 0,12 пунктів майже вдвічі (з 1,21 до 1,09), що є позитивною тенденцією. Як на початок, так і на кінець року він у декілька разів мав

значення набагато більше за оптимальне. Значення цього коефіцієнта на кінець 2018 року свідчить про те, що на кожну гривню власних коштів припадає 1,09 грн залучених коштів. У цілому, підприємство було забезпечено ресурсами для проведення незалежної фінансової політики, про що свідчить значення коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2017-2018 рр. мав тенденцію до зростання, а це свідчить про достатню гнучкість використання власного капіталу.

Результати аналізу ефективності основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів та рентабельності підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників ділової активності та рентабельності
ТОВ «Промислове рішення» за 2014-2018 рр.**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, 2018/2014
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів	3,39	3,57	3,48	3,32	3,29	-0,10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,09	15,47	10,11	9,56	11,71	-7,38
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,31	20,54	17,96	18,13	17,98	-5,33
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	18,86	23,27	35,61	37,66	30,75	11,89
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	15,45	17,52	20,04	19,86	20,02	4,57
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	50,21	50,70	51,94	55,12	63,18	12,97
Коефіцієнт оборотності основних засобів	8,70	9,20	9,23	8,03	6,84	-1,86
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,50	7,94	7,84	7,48	7,11	-0,39
Показники рентабельності						
Коефіцієнт рентабельності активів	1,00	1,02	1,08	0,84	0,54	-0,46
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,22	2,28	2,43	1,89	1,16	-1,06
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,30	0,29	0,31	0,25	0,16	-0,14
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,60	0,60	0,60	0,58	0,53	-0,07

Джерело: розраховано автором за даними додатку А.

Значення коефіцієнту оборотності активів щороку зменшувався, за рахунок скорочення доходу від реалізації продукції. Зменшення значення цього показника є негативною тенденцією у діяльності підприємства та свідчить про неефективне використання підприємством наявних ресурсів. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості мають тенденцію до зменшення, що означає погіршення платіжної дисципліни покупців. Середній період погашення як дебіторської, так і кредиторської заборгованостей підприємства збільшився. Строк погашення дебіторської заборгованості збільшився з 18 до 30 днів, кредиторської – з 15 до 20 днів. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів збільшився з 50,21 до 63,18, що свідчить про прискорення реалізації продукції. Коефіцієнт оборотності основних засобів у досліджуваному періоді зменшився, що вказує на неефективність використання основних засобів підприємством. Значення коефіцієнту оборотності власного капіталу щороку зменшується, а отже зменшуються ефективність використання власного капіталу підприємством. Значення всіх розрахованих коефіцієнтів рентабельності зменшувалися протягом досліджуваного періоду. Так, показники ефективності використання активів, рентабельності діяльності підприємства та рентабельності власного капіталу зменшилися протягом 2014-2018 рр. з 0,30 до 0,16 та з 2,22 до 1,16 відповідно, коефіцієнт рентабельності продукції зменшився з 0,60 до 0,53.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислове рішення» дозволив визначити неефективне вкладення коштів до підприємства та нераціональність їхнього використання.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Промислове рішення» та оцінка її ефективності

Розглянемо динаміку та структуру зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Промислове рішення».

Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції збільшився у досліджуваному періоді у 2,4 рази. У той же час дохід від реалізації продукції вітчизняного виробництва зменшився на 31% (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Динаміка обсягів чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «Промислове рішення» у 2014-2018 рр., тис. грн**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Темпи зростання, 2018/2014
Чистий дохід від реалізації продукції, в т.ч.	26801	28606	28641	26919	24687	92
- чистий дохід від реалізації імпоротної продукції	3708	3895	5602	5760	8855	239
- чистий дохід від реалізації продукції вітчизняного виробництва	23093	24711	23039	21159	15832	69

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

У структурі чистого доходу від реалізації продукції частка імпорту у досліджуваному періоді збільшилася з 13,84% у 2014 р. до 35,87% у 2018 р. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «Промислове рішення» у 2014-2018 рр.

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

Основною метою діяльності ТОВ «Промислове рішення» при здійсненні імпорту є максимізація прибутку за рахунок збільшення обсягів збуту продукції, розширення кола клієнтів та максимального задоволення їх потреб, покращення іміджу підприємства на внутрішньому ринку України.

Географія імпорту ТОВ «Промислове рішення» щороку розширюється. Так, якщо у 2014 р. підприємство імпортувало продукцію з чотирьох країн, у 2018 р. кількість країн-контрагентів складала десять країн. Основними торговельними партнерами досліджуваного підприємства є Китай та Фінляндія. Разом ці країни станом на кінець 2018 р. склали майже 95% імпорту продукції (рис. 1.2).

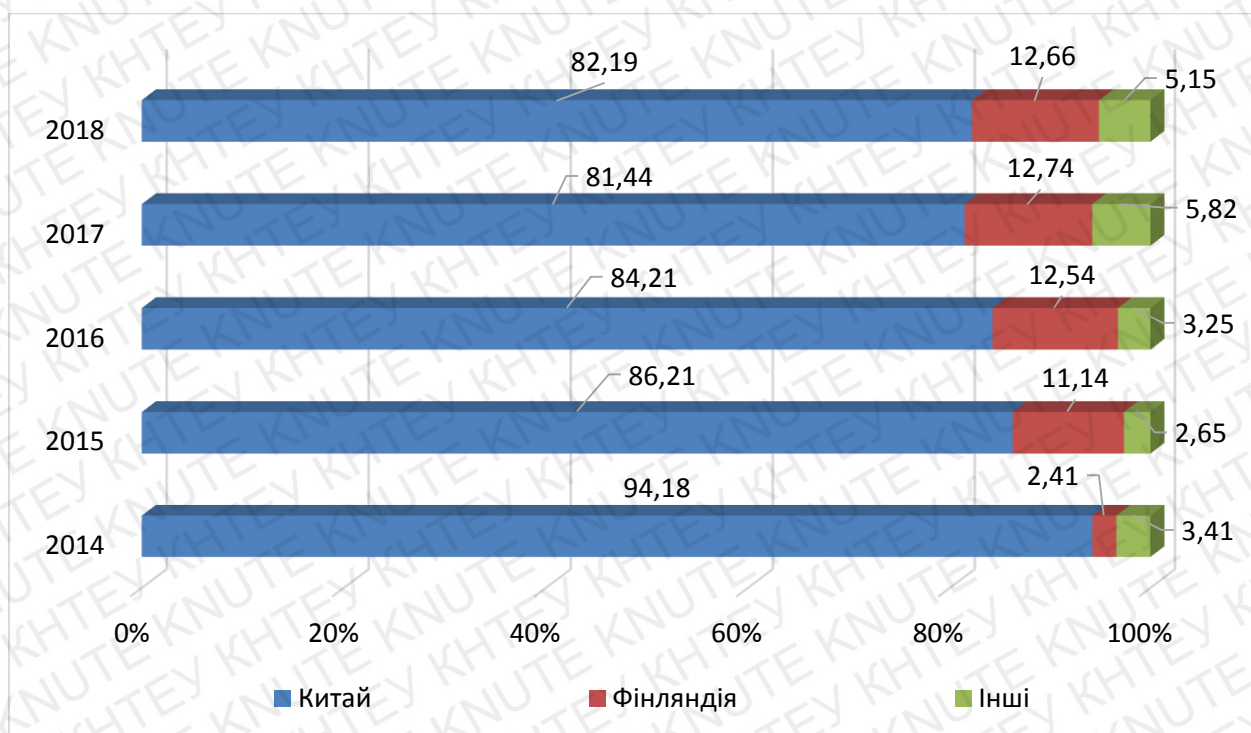


Рис. 1.2. Географічна структура імпорту ТОВ «Промислове рішення» у 2014-2018 рр.

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

У досліджуваному періоді збільшилися обсяги імпорту з таких країн, як Китай (на 3785,46 тис. грн), Фінляндія (у 10,3 рази) та Латвія (на 1031,62 тис. грн). Зі всіх інших країн обсяги імпорту зменшилися (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Динаміка обсягів чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Промислове рішення» за країнами-контрагентами у 2014-2018 рр., тис. грн

Країна	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, 2018/2014
Китай	3492,05	3358,17	4717,69	4691,23	7277,51	3785,46
Фінляндія	89,36	433,94	702,53	733,87	1120,98	1031,62
Нідерланди	114,94	47,52	59,38	111,75	161,15	46,21
Латвія	—	24,93	57,14	96,77	140,79	140,79
Білорусь	11,49	12,85	19,05	49,54	46,04	34,55
Польща	—	2,73	8,40	33,41	23,02	23,02
Словенія	—	1,17	11,76	10,94	30,99	30,99
Естонія	—	6,62	11,76	14,40	20,37	20,37
Швеція	—	6,23	10,08	12,10	19,48	19,48
Канада	—	1,17	4,48	6,34	13,28	13,28

Разом	3707,8	3895,3	5602,3	5760,4	8854,5	5146,70
-------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

Товарна структура імпорту представлена фіброцементними плитами, профілями, кріпильними виробами та групою «інше» (рис. 1.3).

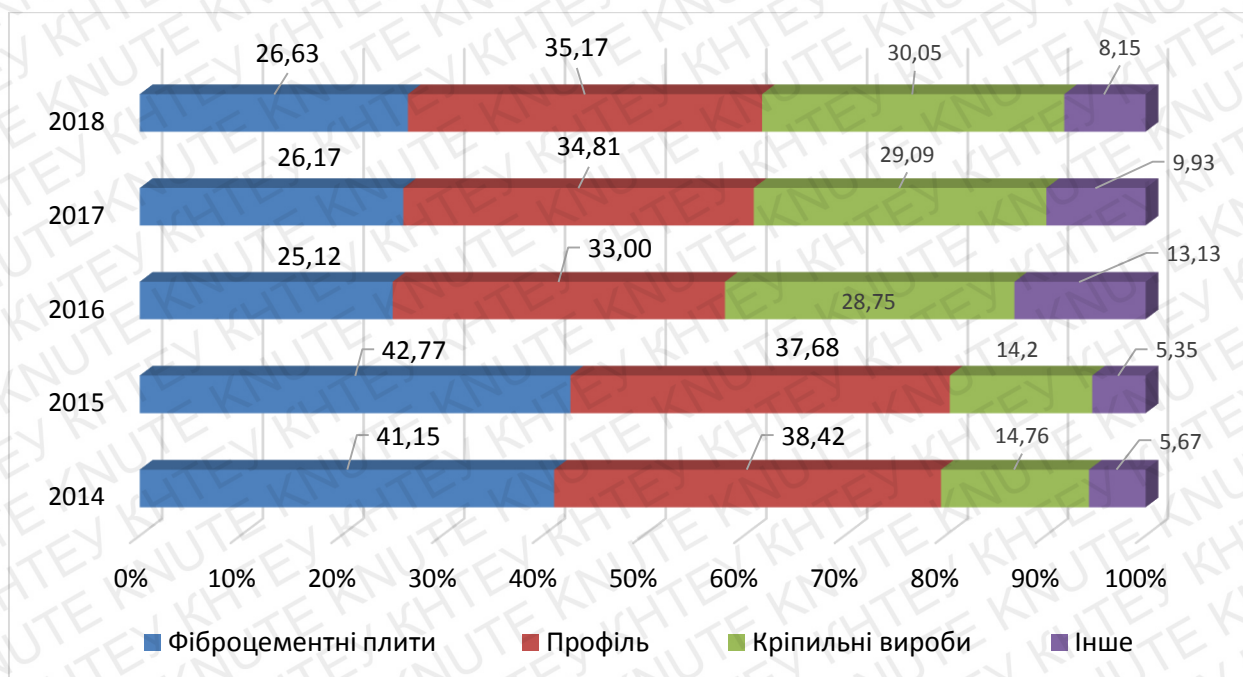


Рис. 1.3. Товарна структура імпорту ТОВ «Промислове рішення» у 2014-2018 рр.

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

Так, протягом 2014-2018 рр. у товарній структурі імпорту відбулися зміни. Частка імпорту фіброцементних плит зменшилася з 41,15% до 26,63%, профілів – з 38,42% до 35,17%. У той же час збільшилася частка кріпильних виробів (з 14,76% до 30,05%) та інших товарів (з 5,67% до 8,15%).

Обсяги чистого доходу від реалізації імпортової продукції збільшилися за всіма товарними групами. Найбільш суттєве зростання імпорту спостерігається за товарною групою «кріпильні вироби» (2113,9 тис. грн) та «профілі» (1689,8 тис. грн) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Динаміка обсягів чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Промислове рішення» за товарною структурою у 2014-2018 рр., тис. грн

Товар	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, 2018/2014
Імпорт продукції, у т.ч.:	3707,8	3895,3	5602,3	5760,9	8854,5	5146,7
Фіброцементні плити	1525,6	1666	1407,3	1507,6	2358,3	832,7
Профіль	1424,6	1467,8	1848,8	2005,4	3114,4	1689,8
Кріпильні вироби	547,3	553,1	1610,8	1675,8	2661,2	2113,9
Інше	210,3	208,4	735,4	572,1	720,6	510,3

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

Імпорт продукції ТОВ «Промислове рішення» протягом досліджуваного періоду був ефективним. Значення коефіцієнту ефективності збільшилося у досліджуваному періоді на 0,005 пункти, проте, у 2018 р. порівняно з 2017 р. – зменшилося на 0,002 пункти (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Динаміка показників ефективності імпорту ТОВ «Промислове рішення»
у 2014-2018 рр., тис. грн**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку	3707,8	3895,3	5602,3	5760,9	8854,5
Контрактна вартість імпортової продукції	2187,6	2282,6	3271,7	3352,8	5162,2
Митні платежі	481,3	525,0	752,5	771,2	1187,3
Витрати на збут	185,4	194,8	280,1	288,0	442,7
Ефект імпорту	853,5	892,9	1297,9	1348,9	2062,3
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,299	1,297	1,302	1,306	1,304

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

Для визначення внутрішніх сильних і слабких факторів, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на діяльність підприємства, скористаємося SWOT-аналізом (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Промислове рішення»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
1. Багаторічний досвід роботи на ринку	1. Недостатньо ефективна робота з споживачами
2. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент	3. Недостатній рівень кваліфікації персоналу
4. Наявність достатньої величини власних коштів	4. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість
5. Значна кількість постійних споживачів	5. Низька частка залученого капіталу в пасивах

6. Хороша репутація фірми		
<i>Можливості (O)</i> 1. Ринкова потреба в продукції 2. Наявність необхідних фінансових ресурсів 3. Розширення виробництва за рахунок отримання довгострокових кредитів 4. Збільшення суми реінвестованого прибутку 5. Наявність тісних контактів з партнерами	<i>SO-стратегія</i> 1. Розширення участі на ринку за рахунок збільшення суми реінвестованого прибутку 2. Привернення уваги можливих клієнтів шляхом реклами	<i>WO-стратегія</i> 1. Збільшення витрат на реалізацію програм навчання фахівців 2. Зниження собівартості за рахунок впровадження системи “директкостінг” 3. Залучення довгострокового кредиту на проведення технічного переозброєння підприємства
<i>Загрози (T)</i> 1. Відсутність деяких елементів технічної бази 2. Нестача обігових коштів у основних груп посередників 3. Дефіцит професійних кадрів, особливо менеджерів 4. Зростання собівартості товару	<i>ST-стратегія</i> 1. Формування асортиментної політики, тісно пов’язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту 3. Використання принципів цінової дискримінації споживачів	<i>WT-стратегія</i> 1. Надання відстрочок платежу для надійних контрагентів 2. Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів товарів

Джерело: розроблено автором.

Аналіз макросередовища галузі фіброцементних покриттів здійснимо за допомогою PEST-аналізу (табл. 1.8).

Кожному фактору експертним шляхом надається оцінка: вага (сумарна оцінка 1); бал (від 1 до 5); оцінка (перемножена на бал вага). За допомогою оцінки з'ясовується, які з факторів середовища мають більш важливе значення для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу (дод. Д).

Таблиця 1.8

Фактори зовнішнього середовища та рушійні сили конкуренції в галузі фіброцементних покриттів

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
----------------	--------	-------	-------------------------------------

Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації	Збільшення ВВП України на 2,5% за прогнозами ЄБРР у 2019 році	Активна маркетингова діяльність, постачання якісної продукції низького цінового сегменту, застосування антикризових програм на підприємстві
	Рівень безробіття	Зростає	Підвищення рівня продуктивності праці
	Ціни на енергоресурси	Зростають більше, ніж у 2 рази в сучасних умовах	Можливе зростання вартості перевезення імпортованих товарів
	Кредитна політика банків	Криза в банківській системі, зменшення надання кредитивів банками	Підприємству варто розраховувати на власні джерела фінансування
Правові	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Зниження доходів	Зменшення попиту на дорогі покриття	Зниження продажів, потрібно активізувати маркетингову діяльність та врегулювати цінову політику

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, аналіз чинників показав, що найістотніший позитивний вплив на діяльність галузі фіброцементних покриттів має орієнтація на соціальне регулювання: демографічна ситуація, якість життя населення, соціальна мобільність та ін. Політичні фактори знаходяться на другому місці за якістю впливу на галузь, а саме фактори: рівень інвестування, посилення податкового натиску на малий бізнес, ступінь впливу держави на галузь. Менш за все впливають технологічні фактори та фактори економіки, а саме: попит та пропозиція, політика держави в сфері НТП, рівень інфляції, рівень цін і зарплат та їх співвідношення, вдосконалення технологічного виробництва, рівень безробіття та ін.

1.3. Практика управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Промислове рішення»

Згідно зі Статутом ТОВ «Промислове рішення», підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до законодавства України.

Організацією імпорتنих операцій займається відділ ЗЕЗ, до обов'язків якого належить:

- пошук та моніторинг постачальників закордоном;
- підготовка та оформлення зовнішньоекономічних документів;
- підписання та супровід зовнішньоторгових контрактів;
- розміщення замовлень та узгодження умов імпорту вантажів;
- узгодження термінів і швидкості оформлення документів з іноземними постачальниками;
- контроль руху товару та організація вантажних перевезень;
- пошук нових партнерів згідно поточних потреб компанії;
- ведення переговорів з логістичними компаніями та брокерами щодо умов та оптимізації перевезень;
- підготовка документів для митного оформлення, взаємодія з митним брокером;
- контроль та супровід поставок на всіх етапах.

Здійснення імпоротної операції ТОВ «Промислове рішення» передбачає закупівлю та ввезення товарів з-за кордону з метою реалізації на внутрішньому ринку та вимагає від підприємства застосування певного алгоритму дій. Реалізація зовнішньоторгової угоди ТОВ «Промислове рішення» здійснюється у декілька етапів. У свою чергу, етапи складаються з послідовних стадій їх підготовки. Кожна зі стадій має конкретне цільове призначення і оформлюється відповідними супроводжуючими документами. Всі разом вони складають єдиний технологічний процес здійснення імпоротної операції. Розглянемо, як ТОВ «Промислове рішення» здійснює імпортні операції. Імпортна операція

включає в себе декілька етапів. При цьому кожен з етапів мають свої особливості (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні етапи здійснення імпоротної операції ТОВ «Промислове рішення»

Етап здійснення імпоротної операції	Зміст етапу
<i>Підготовчий етап</i>	Маркетингові дослідження зовнішніх ринків, пошук потенційних партнерів, встановлення ділового контакту з контрагентом (оферта/замовлення), розрахунок планової ефективності імпоротної операції.
<i>Проведення переговорів та підписання контракту</i>	Визначення умов постачання та транспортування, узгодження умов та форм платежу. Підписання угоди.
<i>Виконання контрактних зобов'язань</i>	Збір необхідних документів, оформлення платіжних документів, транспортування товарів, митне оформлення товарів
<i>Аналіз ефективності імпоротної операції</i>	Розгляд можливих претензій у випадку невиконання однією зі сторін своїх зобов'язань, оцінка ефективності імпоротної операції

Джерело: розроблено автором.

Вихід на зовнішні ринки в якості покупця товарів зумовлює різного роду контакти зі сторонами, які є зацікавлені у роботі з контрагентом, а це в свою чергу породжує проблему ефективності планування імпорту.

Передумовою ефективною імпоротної операції ТОВ «Промислове рішення» є її планування, що полягає у визначенні обсягів імпоротної продукції, необхідної підприємству для забезпечення діяльності протягом планового періоду. У процесі планування імпорту відбувається вибір контрагента імпоротної операції, який задовольняє усім критеріям ТОВ «Промислове рішення». Обираючи з-поміж можливих варіантів, ТОВ «Промислове рішення» здійснює аналіз ринків декількох країн та визначає країну, імпорт з якою буде найбільш ефективними.

Дослідження зовнішніх ринків, а також вивчення та прогнозування попиту вітчизняних споживачів здійснюється шляхом вивчення кон'юнктури ринку з метою виявлення сучасних вимог до товарів, закупівля яких планується; можливих постачальників з точки зору якості товарів, технічного рівня виробництва; рівня цін на товари та прогнозування його зміни.

При виборі країни-контрагента, ТОВ «Промислове рішення» приймає до уваги рівень розвитку економіки в цілому, насиченість ринку тощо. Також досліджуване підприємство перевіряє існування між Україною та потенційним контрагентом міжнародних угод, що регламентують здійснення між країнами імпорتنих операцій. Після визначення країни-контрагента, відбувається вибір підприємства-партнера.

На етапі планування імпоротної операції ТОВ «Промислове рішення» визначає необхідні обсяги імпорتنих поставок та графік їх здійснення, здійснює попередній розрахунок ефективності імпорتنих операцій з метою вибору найкращого варіанту з-поміж наявних альтернатив.

На наступному етапі здійснення імпорتنих операції відбувається обговорення сторонами умов майбутнього договору (визначення базисних умов постачання, визначення умов та форм платежу) та його підписання.

Після визначення усіх умов імпоротної угоди відбувається виконання сторонами своїх обов'язків за контрактом. Продавець, відповідно до обраного базису постачання, здійснює поставку товару у визначене місце та виконує митні формальності при експорті. ТОВ «Промислове рішення», у свою чергу, здійснює оплату товару, виконує митне оформлення товару при імпорті та доставляє товар на власний склад з метою подальшого використання у господарській діяльності.

На етапі виконання сторонами своїх обов'язків за контрактом необхідно детальніше зупинитися на митному оформленні товарів ТОВ «Промислове рішення».

Необхідною операцією, яку повинен здійснити ТОВ «Промислове рішення» перед ввезенням товарів на митну територію України, є попереднє повідомлення митних органів про такий намір. ТОВ «Промислове рішення» попередньо повідомляє митний орган, у зоні діяльності якого товари будуть пред'явлені для митного оформлення, про намір ввезти ці товари. Таке повідомлення ТОВ «Промислове рішення» здійснює шляхом надання

попередньої митної декларації. У попередній митній декларації ТОВ «Промислове рішення» зазначає такі відомості:

- митний режим, у який буде заявлено товар;
- обсяг та вартість партії товару,
- інформація про товар, а також про покупця та продавця;
- інші необхідні відомості на вимогу митного органу.

Така митна декларація подається ТОВ «Промислове рішення» митному органу, в якому буде проводитися митне оформлення товарів, з метою проведення аналізу ризиків та прискорення виконання митних формальностей. Оскільки попередня митна декларація подається митному органу до моменту фактичного ввезення товарів на митну територію України, вона за своєю суттю є фінансовою гарантією сплати митних платежів ТОВ «Промислове рішення».

При розміщенні товарів у митний режим імпорту підприємством застосовується митна декларація типу ІМ40. Під час поміщення товарів у митний режим імпорту необхідно надати митному органу документи, що засвідчують підстави та умови ввезення товарів на митну територію України. До стандартного пакету документів, яке ТОВ «Промислове рішення» подає для митного оформлення, входять такі документи:

- зовнішньоекономічний договір (контракт), на підставі якого здійснюється зовнішньоекономічна операція;
- митна декларація, заповнена в режимі імпорту (ІМ40);
- документи, що підтверджують країну походження товарів;
- документи, що підтверджують митну вартість товарів;
- товаротранспортні та товаросупровідні документи (накладні, інвойси (рахунки-фактури, рахунки-проформи), пакувальні листи, специфікації та ін.);
- висновок про результати здійснення радіологічного контролю товарів.

На заключному етапі здійснення імпортової операції відбувається оцінка її ефективності. Результати оцінки є підставою для перегляду стратегії імпортової діяльності ТОВ «Промислове рішення» у наступних періодах. На основі

результатів оцінки ефективності імпорту на підприємстві розробляються заходи щодо підвищення результативності зовнішніх закупівель.

Фахівці компанії ТОВ «Промислове рішення» підбирають індивідуальне рішення для кожного замовника.

Організаційна структура управління ТОВ «Промислове рішення» представлена на рис.1.4.

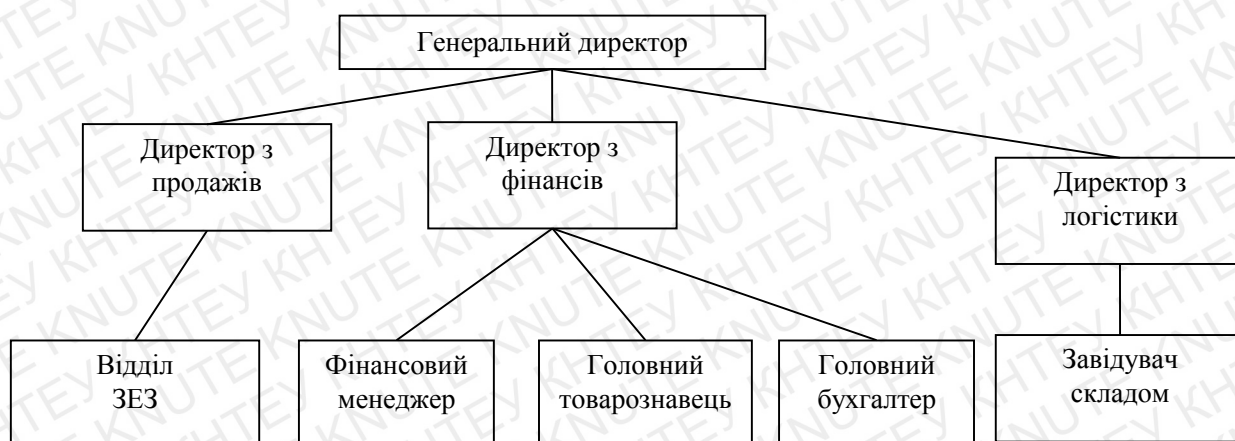


Рис. 1.4. Організаційна структура ТОВ «Промислове рішення»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «Промислове рішення»

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні імпорتنих операцій є одержання прибутку від імпорту, інакше витрати на організацію імпорتنих операцій є недоцільними і неефективними.

Теоретично організаційна структура зовнішньоекономічного відділу повинна складатись з таких підрозділів: імпорту, діловодства і перекладів, реклами і виставок, фінансово-валютних операцій. Але на даному етапі розвитку ТОВ «Промислове рішення» відділ ЗЕД справляється з відведеним до його відома обсягом праці і тому не потребує змін. Імпортом на підприємстві займається відділ маркетингу, фінансові справи відносяться до фінансового відділу підприємства. З цими та іншими підрозділами відділ зовнішньоекономічних зв'язків активно співпрацює. Це говорить про ефективний розподіл праці на підприємстві.

Маючи постійних постачальників, ТОВ «Промислове рішення» намагається знаходити нових постачальників задля розширення здешевлення товарів. При купівлі на зовнішньому ринку використовуються договірні ціни, які передбачають індивідуальний підхід до кожного експортера-постачальника.

Кожен імпортерний контракт у ТОВ «Промислове рішення» повинен бути ретельно проаналізований, аби уникнути непередбачуваних негативних наслідків для ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Методика аналізу контрактів може бути побудована на кожному підприємстві своя, але всі вони зводяться до визначення ефекту від імпорту товарів та ефективності імпорту.

Важливе значення при здійсненні ЗЕД має транспортна складова. Організація перевезень зовнішньоторговельних вантажів – це складний логістичний процес, який стосується безліч ключових аспектів діяльності не тільки самих перевізників, а й інших суб'єктів, що забезпечують їх організацію і контроль виконання. Реалізація кожного функціонального етапу цього процесу призводить до виникнення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків і, як наслідок, до витрат, що визначає, в кінцевому підсумку, і рівень цін на імпортні товари. За оцінками фахівців, транспортні витрати складають від 40 до 60% від загальної ціни продукції.

Отже, зниження рівня цих витрат є однією з найважливіших задач управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що займається рішенням оптимізаційних завдань переміщення імпортних товарів, необхідної кількості продукції в потрібне місце, найкращим маршрутом за необхідний час і з найменшими витратами.

Висновки до Розділу 1

Компанія «Промислове рішення» є імпортером фіброцементних фасадних плит. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Промислове рішення» останніми роками мав тенденцію до зменшення. Аналіз засвідчив, що підприємство має ресурси для погашення поточних зобов'язань, достатньо

грошових та інших ліквідних активів та, у разі негайної потреби, зможе розрахуватися з кредиторами. ТОВ «Промислове рішення» мало достатню частку вільних грошових коштів та, за потреби, значна частина боргів може бути сплачена негайно. Незважаючи на те, що сума чистого оборотного капіталу зменшилася, його величина свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність. Проте підприємство неефективно використовує основні засоби, зменшуються ефективність використання власного капіталу. Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислове рішення» дозволив визначити неефективне вкладення коштів до підприємства та нераціональність їхнього використання.

Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції збільшився у досліджуваному періоді у 2,4 рази. У той же час дохід від реалізації продукції вітчизняного виробництва зменшився на 31%. Географія імпорту ТОВ «Промислове рішення» щороку розширюється. Так, якщо у 2014 р. підприємство імпортувало продукцію з чотирьох країн, у 2018 р. кількість країн-контрагентів складала десять країн. Основними торговельними партнерами досліджуваного підприємства є Китай та Фінляндія. Разом ці країни станом на кінець 2018 р. склали майже 95% імпорту продукції. Імпорт продукції ТОВ «Промислове рішення» протягом досліджуваного періоду був ефективним. Значення коефіцієнту ефективності збільшилося у досліджуваному періоді на 0,005 пункти, проте, у 2018 р. порівняно з 2017 р. – зменшилося на 0,002 пункти.

Здійснення імпоротної операції ТОВ «Промислове рішення» передбачає закупівлю та ввезення товарів з-за кордону з метою реалізації на внутрішньому ринку та вимагає від підприємства застосування певного алгоритму дій. Реалізація зовнішньоторгової угоди ТОВ «Промислове рішення» здійснюється у декілька етапів. У свою чергу, етапи складаються з послідовних стадій їх підготовки. Кожна зі стадій має конкретне цільове призначення і оформлюється відповідними супроводжуючими документами. Всі разом вони складають єдиний технологічний процес здійснення імпоротної операції. Маючи постійних

постачальників, ТОВ «Промислове рішення» намагається знаходити нових постачальників задля розширення здешевлення товарів. При купівлі на зовнішньому ринку використовуються договірні ціни, які передбачають індивідуальний підхід до кожного експортера-постачальника. Важливе значення при здійсненні ЗЕД має транспортна складова. Реалізація кожного функціонального етапу транспортування призводить до виникнення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків і, як наслідок, до витрат, що визначає, в кінцевому підсумку, і рівень цін на імпортні товари. Отже, зниження рівня цих витрат є однією з найважливіших задач управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що займається рішенням оптимізаційних завдань переміщення імпортних товарів, необхідної кількості продукції в потрібне місце, найкращим маршрутом за необхідний час і з найменшими витратами.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «ПРОМИСЛОВЕ РІШЕННЯ»

2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Промислове рішення»

Удосконалення системи і методів управління – одна з найважливіших умов забезпечення життєдіяльності підприємства і його прибуткового функціонування [7, с. 165]. Ринкові відносини впливають безпосередньо на структуру управління підприємством. При правильному виборі організаційної структури управління, її ефективній побудові, підприємство має можливість забезпечити максимальну прибутковість за рахунок підвищення продуктивності виробництва [20, с. 16]. Від оперативності, економічності та надійності управління залежить можливість ТОВ «Промислове рішення» успішно функціонувати в умовах ринку.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства як єдиного цілого. Її визначають також як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними напрямами, спрямованими на вирішення поставлених завдань [12, с. 176]. До структури управління існує низка вимог, що відбивають її ключове значення для менеджменту. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані таким чином [13, с. 44; 20, с. 18; 22, с. 47]:

- 1) організаційна структура управління повинна відповідати стратегії компанії, її масштабам і специфіці діяльності;
- 2) має бути передбачений оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і навантаження, а також належну спеціалізацію;
- 3) формування структури управління потрібно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного співробітника й органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

4) між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати баланс, порушення якого призводить до дисфункції системи управління в цілому;

5) організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам організації, що виявляє істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів.

Важливу роль у розбудові організаційної структури підприємства відіграють життєвий цикл та розмір підприємства. Ефективність організаційної структури управління, яка виявляється в успішному функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог: чітко формулюється мета підприємства; досягається максимальна простота структури [26, с. 41].

Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до форми управління і брати активну участь у реалізації цілей підприємства; забезпечується, чітка передача інформації і відповідний зворотний зв'язок; встановлюється єдина підлеглість. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника – необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне керівництво не тільки зайве, а й шкідливе; обмежується кількість підлеглих [3, с. 18].

Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від; типу виробництва, його складності; обмежується кількість ланок управління – чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі; чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб [26, с. 40].

Кожна система управління має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також

забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством. Фактори опосередкованого та безпосереднього впливу пов'язані з окремими елементами зовні середовища, які впливають на утворення фірмою відповідних підрозділів, що відстежують зміну цих елементів і запобігають конфліктам між ними та організацією. Такими основними елементами є: споживачі продукції, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи; постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання; акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або квартальних звітів; урядові установи, які зобов'язують кожну організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін.; місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проектів; суспільство, а саме: засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю; технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один із альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучати інші організації до виконання таких розробок; економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи; правове середовище, яке змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законодавства; екологічне середовище, яке потребує створення в багатьох організаціях підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог; міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтовуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу [2, с. 34; 7, с. 163].

Визначальним серед внутрішніх факторів побудови організаційної структури є виробничі процеси, що зумовлюють горизонтальний поділ праці та структуру самого виробництва. Серед інших внутрішніх факторів можна

виокремити: обсяг реалізації. Із зростанням обсягів реалізації доцільно перейти від універсальних підрозділів до спеціалізованих; чисельність і професійна структура працюючих; щодо цих показників керівництво має обмеження у вигляді нормативів підпорядкування. При великій кількості працюючих інколи доводиться створювати додаткові паралельні підрозділи; територіальне розташування. Метою вдосконалення організаційної структури системи управління підприємством є забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення економічного і соціального розвитку підприємства [3, с. 18]. Це передбачає необхідність вирішення таких завдань:

- 1) забезпечення відповідності у межах організаційної структури управління прав розпорядження всіма видами ресурсів і відповідальності за їх раціональне використання;
- 2) закріплення відповідальності за якість управлінських рішень за певним органом або суб'єктом управління, а за їх реалізацію – за конкретним відповідальним виконавцем;
- 3) скорочення числа суб'єктів управління, які ухвалюють рішення конкретної проблеми;
- 4) виключення можливості (необхідності) виконання однакових функцій різними суб'єктами управління;
- 5) надання суб'єктам управління прав прийняття рішень (відповідних повноважень) при покладанні відповідальності за контроль над їх виконанням;
- 6) здійснення спеціалізації підрозділів щодо максимального виконання однорідних видів управлінської діяльності;
- 7) забезпечення єдності цілей і інтересів взаємозв'язаних підрозділів у межах структури управління.

Схему процесу проектування організаційної структури управління ТОВ «Промислове рішення» наведено на рис. 2.1.





Рис. 2.1. Схема процесу проектування організаційної структури управління
ТОВ «Промислове рішення»

Джерело: складено автором.

У процесі побудови чи удосконалення організаційної структури системи управління ТОВ «Промислове рішення» необхідно враховувати фактори, що впливають на якість її функціонування. До таких факторів слід віднести: цілі й завдання розвитку ТОВ «Промислове рішення»; склад і особливості функцій управління; обсяг і масштаби економічної та соціальної діяльності; ресурсні можливості управління підприємством; склад структурних підрозділів і тип діючої організаційної структури управління; специфіку економічного і соціального розвитку ТОВ «Промислове рішення».

При формуванні стратегії організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін [2, с. 34; 13, с. 43]:

- 1) особливості кризової ситуації, що склалася на підприємстві, її причини та наслідки;
- 2) характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності;
- 3) характеристика внутрішнього середовища ТОВ «Промислове рішення» за такими напрямками: виробничі фактори, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.

Організаційна структура управління підприємством являє спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також зв'язків між ними, будучи певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи [22, с. 27]. Тому для її вдосконалення необхідно формалізувати ієрархію структури управління за допомогою економіко-математичних методів, що дозволить моделювати її поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Принципи та етапи оптимізації організаційної структури ТОВ «Промислове рішення» представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Принципи та етапи оптимізації організаційної структури
ТОВ «Промислове рішення»

Джерело: складено автором на основі [2; 14; 26].

Можна виділити основні принципи ефективного здійснення організаційних змін на ТОВ «Промислове рішення»:

- комплексний підхід, який дозволяє розробити комплексний організаційний проект, організаційні зміни необхідно здійснювати взаємодіючи зі всіма ланками керівництва підприємством, починаючи з вищої;
- розробка організаційного проекту повинна базуватися на економічній стратегії ТОВ «Промислове рішення»;
- тісний взаємозв'язок організаційного проекту підприємства з його тактичними планами, кадрового забезпечення тощо;
- організаційні зміни не завжди мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації;
- організаційні зміни супроводжуються необхідністю підвищення кваліфікації управлінських кадрів ТОВ «Промислове рішення» для створення умов їх відповідності новим функціям, а також необхідністю розробки організаційних документів, що їх підтверджують.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Промислове рішення»

Результативним критерієм ефективності в ході порівняння різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стійке досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління і функціонування структур. Принципово важливе значення для оцінки ефективності системи управління має вибір базових показників для порівняння або визначення рівня її ефективності, які повинні прийматися як нормативні. Одним з підходів є розробка еталонного варіанту, за який може бути обрана діюча організаційна

структура управління, що забезпечує прийнятний для ТОВ «Промислове рішення» рівень ефективності управління.

Проблема ТОВ «Промислове рішення» включає в себе тимчасові затримки на етапі вивезення контейнерів з території терміналу компанії «ДЗТ Логістик» в м. Шанхай в короткостроковій перспективі вимагає виявлення комплексу заходів щодо її вирішення. Актуальність цієї проблеми підтверджується щорічно зростаючим контейнерообігом при імпорті вантажів морським транспортом.

Нами сформульовано дві альтернативи, більш кращі на думку представників ТОВ «Промислове рішення», що передбачають встановлення партнерських відносин з профільними постачальниками послуг з автомобільного та морського перевезення контейнерних вантажів, і згодом передачу здійснення цього етапу логістичного ланцюжка компанії в ведення логістичного посередника.

Представники компанії ТОВ «Промислове рішення», відповідаючи на питання про обов'язкові критерії, яким повинен відповідати потенційний постачальник послуг з морського транспортуванні контейнерних вантажів по території міста і регіону, відзначали такі аспекти: надійність постачальника; можливість відстеження вантажів протягом маршруту; можливість перевезення всіх типів контейнерів; послуги зі страхування вантажів; технічний стан суден; кількість рейсів не менше 50 на рік; успішний і тривалий досвід роботи в галузі; вартість транспортування 20-ти футового контейнера до м. Одеса; наявність системи знижок.

Основоположним критерієм, очікувано, став критерій надійності постачальника, вимірюваний в своєчасності терміну доставки, так як успішне виконання саме цього критерію забезпечує вирішення проблеми тимчасових затримок на етапі вивезення контейнерних вантажів з терміналу компанії.

Крім того, в якості найбільш значущих критеріїв можна виділити можливість перевезення основних типів контейнерів, тобто як 20-ти футових,

так і 40-ка футових моделей, а також обмеження за мінімальним значенням чисельності рейсів потенційного логістичного посередника. Решта критеріїв, виявлених експертним методом, дозволять компанії обрати надійного і стабільного логістичного посередника, здатного забезпечувати потреби організації з транспортування необхідної кількості контейнерів в повному обсязі і мінімізувати ризик виникнення необхідності повторного пошуку постачальника логістичних послуг внаслідок незадоволення якістю послуг постачальника, обраного від початку. Потенційний постачальник послуг повинен володіти успішним і якомога більш тривалим досвідом роботи на ринку, так як передбачувані обсяги перевезень можуть бути нездійсненими для новачка на ринку компанії.

Розвиток глобальної морської торгівлі контейнерами багато в чому обумовлено високою діловою активністю азіатського регіону (рис. 2.3).

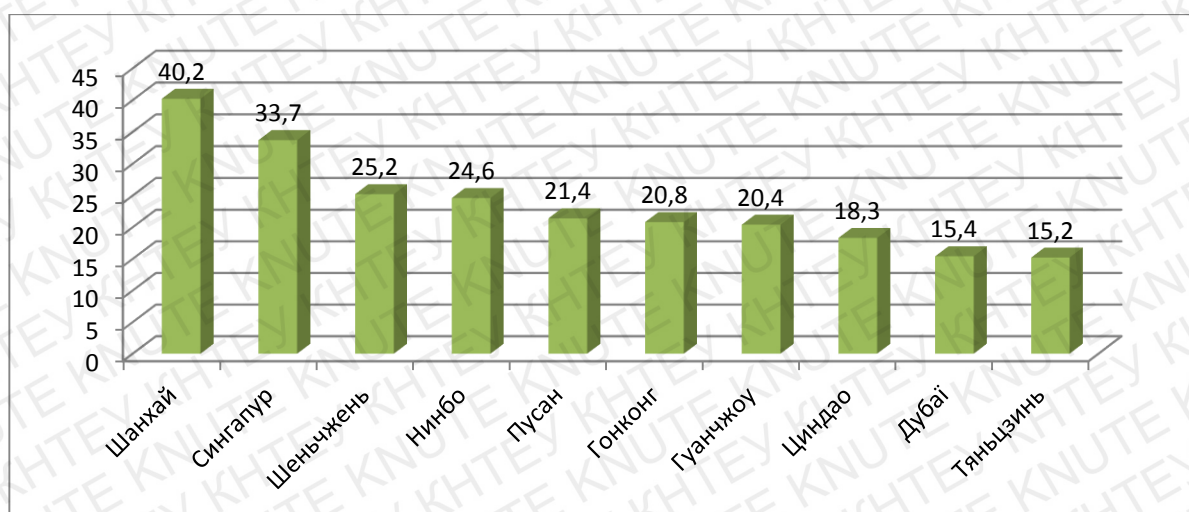


Рис. 2.3. Пропускна здатність 10-ти найбільших портів, млн TEU (2018 р.)

Джерело: складено на основі [15].

Найбільш завантаженим портом є Шанхай, пропускна здатність якого в 2017 році склала 40,23 млн TEU, Сінгапур – 33,67 млн TEU, Шеньчжень – 25,21 млн TEU, Нінбо – 24,6 млн TEU і Пусан – 21,4 млн TEU. В цілому, в країнах Азії сконцентровано 42% портів. У той час як в Європі – 28% [24; 30].

Збільшення двосторонньої торгівлі між Китаєм і Європейським союзом допомогло за рік збільшити обсяг контейнерних перевезень в основних портах Європи на 5% до 135 млн TEU [30].

У 2018 р. через 10 найбільш завантажених контейнерних портів тільки у двох було зафіксовано зниження обсягу контейнерообігу – в Гонконзі і Дубай. Перевалка контейнерів в порту Гонконгу зменшилася на 5,6% до 19,6 млн TEU у 2018 р. У 2019 р. зменшення продовжилося – експерти зафіксували 10% зниження обсягу в першому кварталі 2019 р. порівняно з першим кварталом 2018 р. Зменшення контейнерообігу в минулому році стало результатом зосередження на прибуткових вантажах, а не на товарах з невисокою торговою націнкою. Але очікується, що ситуація покращиться в другому півріччі [29].

У 2018 р. лідером з пропускної здатності знов став Шанхай, який обробив 42 млн TEU. Сінгапур був названий другим по завантаженості портом в світі з 36,6 млн. TEU, що на 8,7% більше порівняно з минулим роком. На думку експертів, це є відображенням сильного зростання в країнах Асоціації держав Південно-Східної Азії [30]. Обсяг контейнерообігу у Азії збільшився на 3% у 2018 р. до 30 млн TEU, і IHS Markit прогнозує зростання на 5% щороку після 2021 р. [27].

Що стосується транс-тихоокеанської торгівлі між Азією і Північною Америкою, експерти відзначають, що 5-відсоткове зростання обсягу в 2018 році відбувся почасти через те, що вантажовідправники попередньо завантажують імпорт з Китаю напередодні введення Сполученими Штатами нових тарифів. У 2019 році контейнерообіг зменшиться до 3,3%, а у 2020 р. – повернеться до показника 5% [28].

Для Північної Америки прогнозується зростання експорту на 4,4% в цьому році, але експортери США очікують, що в цьому році ситуація з експортом буде невтішна [30].

Відповідно до звітів «Review of Maritime Transport», контейнерні перевезення з Європи в Північну Америку виросли на 4,8% до 4,96 млн TEU в

минулому році, в 2019 р. прогнозується зростання на 5% і на 3,3% – у 2020 р. [30].

Експорт з Північної Америки до Європи збільшився на 14,5% до 3,48 млн. TEU у 2018 році, що на 400 тис. Контейнерів більше, ніж в 2017 році. IHS Markit прогнозує зростання обсягу трансатлантичних контейнерних перевезень в східному напрямку в 2019 р. та 2020 р. на 2,7% і 4% відповідно [28].

Помітний вплив на цінову політику в галузі зробила хвиля злиття і поглинання, що підсилила консолідацію.

Так, частка трьох найбільших судноплавних ліній (Maersk, MSC, CMA CGM) на 1 червня 2018 року склала близько 38% [30].

Ринок морських контейнерних перевезень зазнав серйозних змін у зв'язку зі скороченням кількості гравців у 2016-2018 рр. (рис. 2.4).

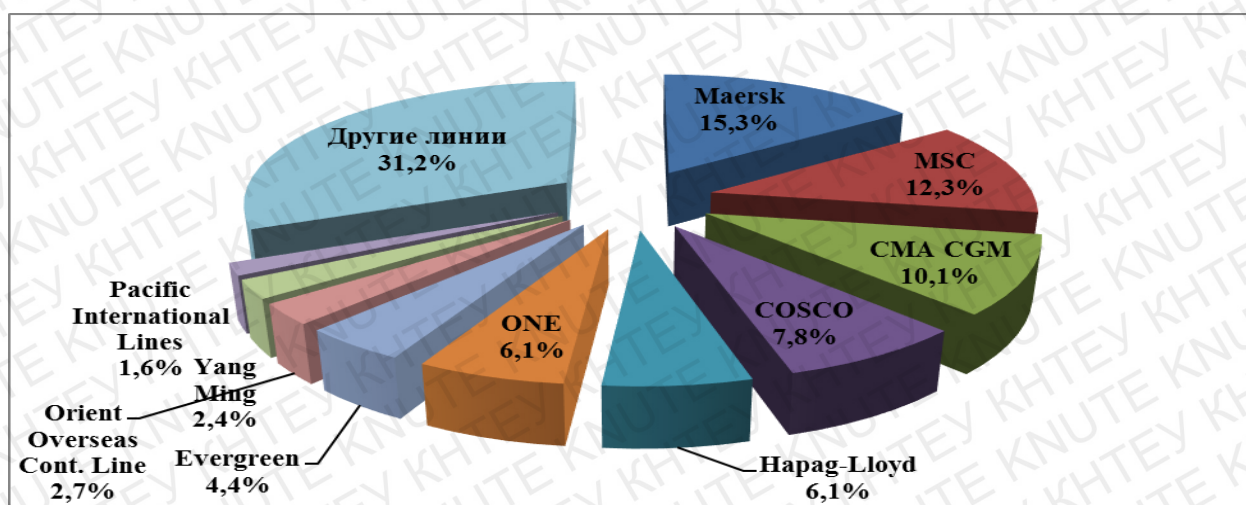


Рис. 2.4. Ринкова частка судноплавних ліній на 1 червня 2018 року
(в еквіваленті млн TEU)

Джерело: складено автором на основі [29; 30]

У результаті злиття свої ринкові частки збільшили Hapag-Lloyd, Cosco Shipping і Maersk.

У квітні 2018 році завершилася операція з формування альянсу трьох японських компаній, результатом якої стало створення судноплавної лінії ONE, що займає тепер 6-е місце в світовому рейтингу [18].

Консолідація галузі призводить до обмеження впливу дрібних гравців і створює можливості для зловживання ринковою владою, що істотно знижує рівень конкуренції і стимулює зростання фрахтових ставок.

Для дослідження морських перевезень на ринку України слід проаналізувати обсяги вантажних перевезень морським транспортом і зробити порівняльний аналіз з іншими видами транспорту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги вантажних перевезень в Україні за видами транспорту, тис. тонн

Рік	Залізничний		Морський	Річковий	Автомобільний	Авіаційний	Трубопровідний
	відправлення	перевезення					
2014	325171,0	386276,5	2805,3	3144,8	1131312,7	78,6	99679,5
2015	294301,2	349994,8	3291,6	3155,5	1020604,0	69,1	97231,5
2016	292104,7	343433,5	3032,5	3641,8	1085663,4	74,3	106729,2
2017	277288,9	339550,5	2253,1	3640,2	1121673,6	82,8	114810,4
2018	267639,1	322342,1	1892,0	3698,0	1205530,8	99,1	109418,2

Джерело: складено автором на основі [5; 16; 17].

Як бачимо з даних табл. 2.1, обсяги вантажів, транспортованих морським видом транспорту, є досить незначним порівняно з вантажообігом інших видів транспорту, зокрема залізничного і наземного. Також варто відзначити, що частка морських вантажних перевезень у загальній структурі за досліджуваний період не перевищувала 1%, після чого відбулося поступове зниження і станом на кінець 2018 року частка перевезення вантажів морським транспортом у загальному обсязі становить 0,12% (рис. 2.5).

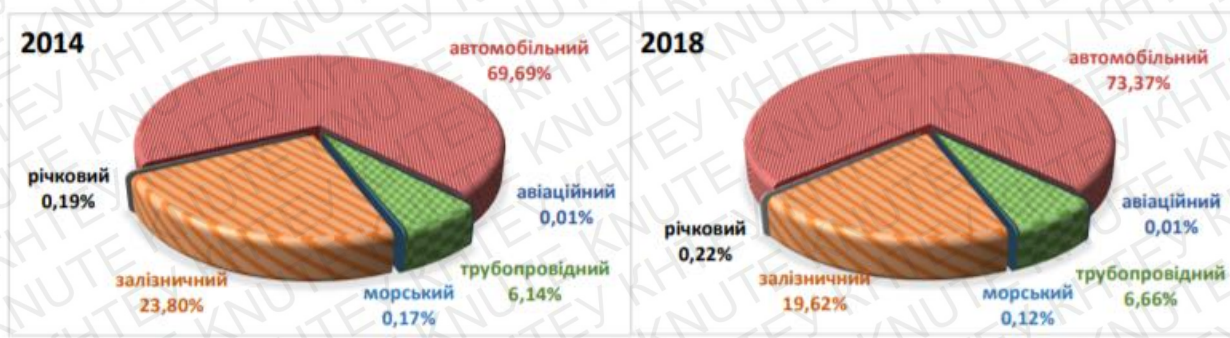


Рис. 2.5. Частка видів транспорту в перевезенні вантажів у 2014 та 2018 роках
Джерело: складено автором на основі [19].

Слід також звернути увагу і на ту обставину що, протягом досліджуваного періоду відбулося зниження загального обсягу транспортованих вантажів з 2805,3 тис. т. у 2014 році до 1892,0 тис. т. у 2018 році, хоча у 2015 році відбулося незначне зростання обсягів вантажних перевезень [19].

Про поступове зниження обсягів транспортованих вантажів, як морськими видами транспорту, так і загального обсягу свідчить динаміка індексів обсягу перевезення вантажів за видами транспорту (рис. 2.6).

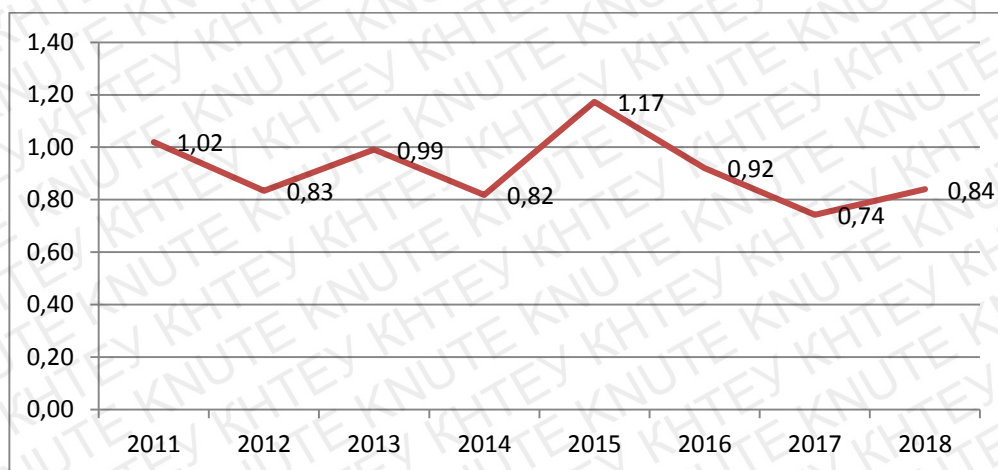


Рис. 2.6. Індеси обсягу перевезення вантажів морськими видами транспорту у 2011-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [9; 25].

Обсяги морських вантажних перевезень іншими видами транспорту за 2011-2018 роки значно скоротилися і станом на кінець 2018 року обсяги морських перевезень становили лише 46,5% від обсягів 2010 року [8; 19]. Це свідчить про значний потенціал зростання обсягу перевезення вантажів морським транспортом за умови створення сприятливих умов.

Постійним лідером з точки зору обробки контейнерних вантажів є «Контейнерний термінал Одеса». В 2018 р. було оброблено 145555 TEU (+10,1%). Частка терміналу в загальному обсязі вантажообігу України зросла до 42,8%. Обробка суден здійснюється на двох терміналах компанії - головному і новому глибоководному – на Карантинному молі. Найбільші покупці послуг КТО - Maersk Line, ZIM і MSC, але з квітня 2018 р. судна відомого данського перевізника Maersk Line - найбільшої в світі компанії з доставки контейнерів - не будуть заходити в Одеський морський торговий порт. Натомість Maersk Line пропонує своїм клієнтам на вибір два варіанти суднозаходів - порт «Чорноморськ» (рибний термінал) або порт «Південний» (термінал ТІС) [11].

Слід зазначити, що за підсумками 2018 року Одеський контейнерний термінал посідає друге місце в рейтингу операторів контейнерних майданчиків Чорноморського регіону.

Другий термінал в Одеському порту – «Бруклінсько-Київський порт» збільшив перевалку на 10%, більше 100 тисяч TEU. Частка терміналу продовжує зростати. Компанія вже обробляє більше третини всього українського контейнерного потоку. Контейнерні судна CMA CGM, третього контейнерного перевізника у світі, є клієнтами терміналу. CMA CGM є партнером порту Бруклін-Київ та співвласником цього терміналу в Одеському морському торговельному порті [4, с. 33].

Ще один термінал – «TIS KT» в порту «Південний». Обсяги перевалки вантажів в цьому порту в 2018 році також показали тенденцію до зростання. За підсумками 2018 року приріст загального вантажообігу всіх українських портів склав +0,6 %. Це перше зростання загального вантажообігу всіх українських портів за період 2013-2018 роки. Всього у 2018 році всі порти України

обробили 132,6 млн. тонн вантажів. У 2018 році термінал «TIS KT» переробив 26,012 млн. т., що склало п'яту частину від загального обороту портів України [21].

Світовий лідер у контейнерних перевезеннях Maersk Line залишається провідною компанією на українському ринку. Компанія здійснює третину від загального обсягу контейнерних потоків, що проходить через порти України – більше 90 тисяч TEU у 2018 р. [6].

Більше половини загального ринку контейнерних перевезень в Україні контролює три найбільші перевізники: Maersk Line, CMA CGM та MSC. Вони складають 60% ринку, або 205 тисяч TEU. Частка 15 провідних перевізників у загальному обсязі контейнерів, що перевозяться через українські порти, зросла з 96% до 99% [4].

2.3. Прогнозування фінансових результатів діяльності

ТОВ «Промислове рішення» за умови реалізації запропонованих заходів

Для економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів у практичну діяльність ТОВ «Промислове рішення», необхідно розрахувати економічний ефект, а також спрогнозувати можливий вплив проведення усього комплексу заходів на ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Ефективність побудови організаційної структури оцінюється декількома показниками:

- рівнем забезпечення організаційної структури щодо забезпечення досягнення кінцевих результатів діяльності ТОВ «Промислове рішення» відповідно до поставлених цілей;
- рівнем відповідності організаційної структури управління здійсненню внутрішніх функціональних процесів з точки зору адекватності об'єктивних вимог до їх змісту, організації і властивостям.

Для більш глибокого аналізу були обрані 6 постачальників послуг з морських контейнерних перевезень, що відповідають основним критеріям, які забезпечують обов'язковим вимоги керівництва ТОВ «Промислове рішення» до потенційного посередника: Maersk Line, CMA, Miles Logistics, CGM, MSC, Miles.

У табл. 2.2 наведено порівняльний аналіз відібраних вище потенційних постачальників транспортних послуг за виявленими експертним шляхом критеріям, а також представлена оцінка аналізованих організацій за кожним критерієм.

Реалізація методів вибору логістичних посередників будемо виконувати за методом рейтингових оцінок [8], який передбачає встановлення ваг критеріїв, тобто розподілу розглянутих вище критеріїв за пріоритетністю.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз обраних логістичних посередників

Показник	MSC	CMA	Miles Logistics	CGM	Maersk Line	Miles
Надійність	8	8	6	7	8	7
Відстеження	є	частково	частково	немає	немає	є
Всі типи контейнерів	так	так	так	так	так	так
Страховання	немає	є	є	частково	є	частково
Технічний стан	7	9	8	6	9	7
Частота не менш 50 рейсів на рік	так	так	так	так	так	так
Досвід роботи, років	6	7	4	10	20	4
Вартість 20фт. За 1000 км, грн	7 300	5 200	7 500	8 000	6 500	7 000
Система знижок	немає	немає	так	немає	так	немає

Джерело: складено на основі [10; 11; 23]

Крім того, представлені вище критерії інтерпретовані в різних одиницях вимірювання, наприклад, значення таких критеріїв як наявність системи знижок може бути тільки «так», «ні» або «частково», у той час, як критерій вартості транспортування контейнера вимірюється у вартісному вираженні, а критерій

технічного стану виміряно за шкалою від 1 до 10 на підставі відгуків про роботу конкретних постачальників транспортних послуг.

Крім того, значення таких критеріїв, як вартість, необхідно мінімізувати, а, наприклад, досвід роботи – максимізувати. Таким чином, значення критеріїв необхідно нормалізувати. Краще значення за кожним критерієм серед потенційних логістичних посередників буде прийнято за одиницю, а інші – менше одиниці у співвідношенні показників один до одного. Скоригована таблиця разом з встановленими керівним складом ТОВ «Промислове рішення» вагами критеріїв представлена нижче. Крім того, з цієї таблиці були виключені критерії, яким позитивно і однаково відповідають всі потенційні постачальники транспортних послуг для ТОВ «Промислове рішення» для найбільш точного відображення результату, так як розгляд таких критеріїв не вплине на підсумковий рейтинг розглянутих компаній.

Підводячи підсумки реалізації різних методів обрання постачальника логістичних послуг для ТОВ «Промислове рішення», варто відзначити лідерство транспортної компанії «Maersk Line». Більш того, «Maersk Line» займає лідируючі позиції як згідно з експертними критеріями, так і згідно з аналітичними (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Нормалізовані значення критеріїв обраних логістичних посередників

Показник	Вага критерію	MSC	CMA	Miles Logistics	CGM	Maersk Line	Miles
Надійність	0,20	1,00	1,00	0,75	0,88	1,00	0,88
Відстеження	0,09	1,00	0,50	0,50	0,00	1,00	1,00
Страховання	0,15	0,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50
Технічний стан	0,12	0,78	1,00	0,89	0,67	1,00	0,78
Досвід роботи, років	0,14	0,30	0,35	0,20	0,50	1,00	0,20
Вартість 20фт. За 1000 км, грн	0,18	0,71	1,00	0,69	0,65	0,80	0,74
Система знижок	0,12	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
Разом	1,00	0,55	0,74	0,72	0,52	0,96	0,59

Джерело: складено на основі [10; 11; 23].

Таким чином, на нашу думку, ТОВ «Промислове рішення» доцільно у якості логістичного оператора використовувати послуги транспортної компанії «Maersk Line», яка займає лідируючі позиції за експертними критеріями. Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «Промислове рішення» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Збільшення доходу, тис. грн	960	850	750	1125	1269	1000	1005

Джерело: складено автором на основі опитування експертів ТОВ «Промислове рішення».

Величини прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Зменшення витрат, тис. грн	960	850	750	1125	1269	1000	1005	6959
$O_{\text{середнє}}$	994,1							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{середнє}}$	-34,1	-144,1	-244,1	130,9	274,9	5,9	10,9	-
ΔO^2	1162,8	20764,8	59584,8	17134,8	75570,0	34,8	118,8	174370,8

Джерело: розраховано автором.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних обсягів чистого доходу від реалізації продукції:

$$O_{\text{середнє}} = (960 + 850 + 750 + 1125 + 1269 + 1000 + 1005) / 7 = 6959 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{174370,87}{7}} = 157,83$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = \frac{157,83}{994,1} \cdot 100\% = 15,87\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Розрахуємо прогнозні показники ефективності імпорту підприємства за умови реалізації запропонованих заходів (табл. 2.6).

Так, за попередніми розрахунками, очікується збільшення коефіцієнту ефективності з 1,304 у 2019 р. до 1,356 у 2022 р. У той же час чистий дохід досліджуваного підприємства від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку збільшиться з 8854,5 тис. грн до 9583,5 тис. грн, ефект від імпорту – з 2062,3 тис. грн до 2515,5 тис. грн.

Таблиця 2.6

**Прогнозні показники ефективності імпорту ТОВ «Промислове рішення»
у 2020 – 2022 рр., тис. грн**

Показник	Факт	План	Прогноз		
	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку	8854,5	8943,0	9095,1	9322,5	9583,5
Контрактна вартість імпортової продукції	5162,2	5213,8	5266,0	5318,6	5371,8
Митні платежі	1187,3	1199,2	1211,2	1223,3	1235,5
Витрати на збут	442,7	447,1	451,6	456,1	460,7
Ефект імпорту	2062,3	2082,9	2166,4	2324,4	2515,5
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,304	1,304	1,313	1,332	1,356

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

Також розрахуємо прогнозні показники фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Отримані результати прогнозування показників фінансового результату діяльності ТОВ «Промислове рішення» засвідчили ефективність впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства. Надані рекомендації направлені, перш за все, на удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства, а також на мінімізацію витрат компанії.

Таблиця 2.7

**Прогнозні показники фінансових результатів діяльності
ТОВ «Промислове рішення» у 2020 – 2022 рр., тис. грн**

Стаття	Факт	План	Прогноз		
	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24687	25057	25508	26044	26591
Інші операційні доходи	4543	4611	4694	4793	4893
Разом доходи	29230	29668	30202	30837	31484
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15984	16224	16516	16863	17217
Інші операційні витрати	5961	6050	6159	6289	6421
Інші витрати	2362	2397	2441	2492	2544
Разом витрати	24307	24672	25116	25643	26182
Фінансовий результат до оподаткування	4923	4997	5087	5194	5303
Податок на прибуток	886	899	915	935	954
Чистий прибуток (збиток)	4037	4098	4171	4259	4348

Джерело: розраховано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Промислове рішення».

Як свідчать розрахунки, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічних операцій ТОВ «Промислове рішення» та, відповідно, покращенню результатів діяльності підприємства.

Висновки до Розділу 2

Удосконалення системи і методів управління – одна з найважливіших умов забезпечення життєдіяльності підприємства і його прибуткового функціонування. Удосконалення організації управління підприємством передбачає використання різних методів проектування організаційної структур

управління залежно від специфіки поставлених завдань. Проведені дослідження існуючих методів проектування організаційних структур управління показали, що для забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно використовувати комплексний метод розробки організаційної структури управління, який поєднує кращі елементи кожного з існуючих методів. Це дозволить формувати організаційну структуру, що забезпечує реалізацію необхідних функцій управління за допомогою прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення поточної діяльності підприємства і на його розвиток.

Проблема ТОВ «Промислове рішення» включає в себе тимчасові затримки на етапі вивезення контейнерів з території терміналу компанії «ДЗТ Логістик» в м. Шанхай в короткостроковій перспективі вимагає виявлення комплексу заходів щодо її вирішення. Актуальність цієї проблеми підтверджується щорічно зростаючим контейнерообігом при імпорті вантажів морським транспортом. Встановлено, що більше половини загального ринку контейнерних перевезень в Україні контролює три найбільші перевізники: Maersk Line, CMA CGM та MSC, які складають 60% ринку. Світовий лідер у контейнерних перевезеннях Maersk Line залишається провідною компанією на українському ринку. Компанія здійснює третину від загального обсягу контейнерних потоків, що проходить через порти України. Отже, на нашу думку, ТОВ «Промислове рішення» доцільно у якості логістичного оператора використовувати послуги транспортної компанії «Maersk Line», яка займає лідируючі позиції за експертними критеріями.

Нами було розраховано ефективність зміни логістичного оператора. Отримані результати прогнозування показників фінансового результату діяльності ТОВ «Промислове рішення» засвідчили ефективність впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства. Надані рекомендації направлені, перш за все, на удосконалення процесу управління

зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства, а також на мінімізацію витрат компанії.

Як свідчать розрахунки, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічних операцій ТОВ «Промислове рішення» та, відповідно, покращенню результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження дозволили дійти низки висновків.

ТОВ «Промислове рішення» є імпортером фіброцементних фасадних плит. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Промислове рішення» останніми роками мав тенденцію до зменшення. Аналіз засвідчив, що підприємство має ресурси для погашення поточних зобов'язань, достатньо грошових та інших ліквідних активів та, у разі негайної потреби, зможе розрахуватися з кредиторами. ТОВ «Промислове рішення» мало достатню частку вільних грошових коштів та, за потреби, значна частина боргів може бути сплачена негайно. Незважаючи на те, що сума чистого оборотного капіталу зменшилася, його величина свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність. Проте підприємство неефективно використовує основні засоби, зменшуються ефективність використання власного капіталу. Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислове рішення» дозволив визначити неефективне вкладення коштів до підприємства та нераціональність їхнього використання.

Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції збільшився у досліджуваному періоді у 2,4 рази. У той же час дохід від реалізації продукції вітчизняного виробництва зменшився на 31%. Географія імпорту ТОВ «Промислове рішення» щороку розширюється. Так, якщо у 2014 р. підприємство імпортувало продукцію з чотирьох країн, у 2018 р. кількість країн-контрагентів складала десять країн. Основними торговельними

партнерами досліджуваного підприємства є Китай та Фінляндія. Разом ці країни станом на кінець 2018 р. склали майже 95% імпорту продукції. Імпорт продукції ТОВ «Промислове рішення» протягом досліджуваного періоду був ефективним. Значення коефіцієнту ефективності збільшилося у досліджуваному періоді на 0,005 пункти, проте, у 2018 р. порівняно з 2017 р. – зменшилося на 0,002 пункти.

Здійснення імпортової операції ТОВ «Промислове рішення» передбачає закупівлю та ввезення товарів з-за кордону з метою реалізації на внутрішньому ринку та вимагає від підприємства застосування певного алгоритму дій. Реалізація зовнішньоторгової угоди ТОВ «Промислове рішення» здійснюється у декілька етапів. У свою чергу, етапи складаються з послідовних стадій їх підготовки. Кожна зі стадій має конкретне цільове призначення і оформлюється відповідними супроводжуючими документами. Всі разом вони складають єдиний технологічний процес здійснення імпортової операції. Маючи постійних постачальників, ТОВ «Промислове рішення» намагається знаходити нових постачальників задля розширення здешевлення товарів. При купівлі на зовнішньому ринку використовуються договірні ціни, які передбачають індивідуальний підхід до кожного експортера-постачальника. Важливе значення при здійсненні ЗЕД має транспортна складова. Реалізація кожного функціонального етапу транспортування призводить до виникнення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків і, як наслідок, до витрат, що визначає, в кінцевому підсумку, і рівень цін на імпортовані товари. Отже, зниження рівня цих витрат є однією з найважливіших задач управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що займається рішенням оптимізаційних завдань переміщення імпортованих товарів, необхідної кількості продукції в потрібне місце, найкращим маршрутом за необхідний час і з найменшими витратами.

Удосконалення системи і методів управління – одна з найважливіших умов забезпечення життєдіяльності підприємства і його прибуткового

функціонування. Удосконалення організації управління підприємством передбачає використання різних методів проектування організаційної структури управління залежно від специфіки поставлених завдань. Проведені дослідження існуючих методів проектування організаційних структур управління показали, що для забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно використовувати комплексний метод розробки організаційної структури управління, який поєднує кращі елементи кожного з існуючих методів. Це дозволить формувати організаційну структуру, що забезпечує реалізацію необхідних функцій управління за допомогою прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення поточної діяльності підприємства і на його розвиток.

Проблема ТОВ «Промислове рішення» включає в себе тимчасові затримки на етапі вивезення контейнерів з території терміналу компанії «ДЗТ Логістик» в м. Шанхай в короткостроковій перспективі вимагає виявлення комплексу заходів щодо її вирішення. Актуальність цієї проблеми підтверджується щорічно зростаючим контейнерообігом при імпорті вантажів морським транспортом. Встановлено, що більше половини загального ринку контейнерних перевезень в Україні контролює три найбільші перевізники: Maersk Line, CMA CGM та MSC, які складають 60% ринку. Світовий лідер у контейнерних перевезеннях Maersk Line залишається провідною компанією на українському ринку. Компанія здійснює третину від загального обсягу контейнерних потоків, що проходить через порти України. Отже, на нашу думку, ТОВ «Промислове рішення» доцільно у якості логістичного оператора використовувати послуги транспортної компанії «Maersk Line», яка займає лідируючі позиції за експертними критеріями.

Нами було розраховано ефективність зміни логістичного оператора. Отримані результати прогнозування показників фінансового результату діяльності ТОВ «Промислове рішення» засвідчили ефективність впровадження

запропонованих заходів у діяльність підприємства. Надані рекомендації направлені, перш за все, на удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваного підприємства, а також на мінімізацію витрат компанії.

Як свідчать розрахунки, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічних операцій ТОВ «Промислове рішення» та, відповідно, покращенню результатів діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В. Проведення моніторингу базових параметрів розвитку зовнішньоекономічної діяльності в механізмі стратегічного управління підприємством / І. В. Бабій // Інтелект XXI. - 2018. - № 1. - С. 33-35. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_1_8
2. Боярчук А. І. Напрями поліпшення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як основа організації міжнародної торгівлі [Електронний ресурс] / А. І. Боярчук // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 34. – С. 16-19. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_5
3. Бублій М. П. Концептуальні підходи до удосконалення державного управління конкурентоспроможністю морських портових комплексів. Науковий журнал Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2019. – №1 (82). – С. 27-35.
4. Вантажообіг портів України 2018: головні тренди. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ports.com.ua/uk/articles/gruzooborot-portov-ukrainy-2018-glavnye-trendy>
5. Вантажообіг у портах зберігає позитивні показники [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dzi.gov.ua/presscentre/news/gruzooborot-v-portah-sohranyaet-polozhitelnye-pokazateli>.

6. Ганін В. І. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Ганін, С. В. Борох // Економічний аналіз. – 2018. – Т. 28(3). – С. 162-169. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(3\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(3)_23)
7. Заєць М.А., Значення та ефективність морських транспортних перевезень в Україні / М.А. Заєць, Ю.О. Загородна // Економіка. Фінанси. Право: інформ.-аналіт. журн. – 2017. – № 11. – С. 15.
8. Іванов Г. С. Аналіз стану і показників розвитку морських портів України. «Державне управління: удосконалення і розвиток». 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
9. Іванов Г. С. Основні фактори впливу на стратегічний розвиток морських портів України на сучасному етапі розвитку. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. № 6. С. 57–61
10. Іванов Г.С. Механізм державного управління розвитком морських портів України : дис ... канд. екон. наук : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». – Донецький державний університет управління Міністерства освіти і науки України, Маріуполь, 2019. https://dsum.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/DYSERTATSIYA_Ivanov-11.06.pdf
11. Кахович О. О. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Кахович, Р. І. Вотченко // Економічний простір. – 2017. – № 125. – С. 173-181. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_125_16
12. Ковтун Е. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Е. Ковтун, М. Дячук, Ю. Русавська // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 2. – С. 41-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_2_9
13. Козак Л. С. Розробка зовнішньоекономічної стратегії в Україні у сфері експорту транспортних послуг [Електронний ресурс] / Л. С. Козак, О. І.

- Фоменко // Економіка та управління на транспорті. – 2017. – Вип. 4. – С. 58-65. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2017_4_8
14. Контейнерний ринок продовжує консолідуватися. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sudohodstvo.org/kontejnernyj-rynok-prodolzhaet-konsolidirovatsya/>
 15. Ломоносова О. Е. Морська діяльність: сутність, особливості та види. Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. 2015. №1 (56). С. 229–238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2015_1_31
 16. Михайличенко К. М. Розвиток портової діяльності в контексті забезпечення національних інтересів України. Стратегічні пріоритети. 2016. № 1 (38). С. 124 –136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spe_2016_1_15
 17. Міжнародні морські перевезення: якими вони бувають? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cargoukraine.com/uk/mizhnarodni-morski-perevezennya-yakimi-voni-buvayt>.
 18. Морські та річкові перевезення: тенденції 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yurgazeta.com/publications/practice/transportne-pravo/morski-ta-richkoviperevezennya-tendenciyi-2018-roku.html>
 19. Наказ Міністерства інфраструктури України Про затвердження Стратегічного плану розвитку державного підприємства «Одеський морський торговельний порт» на 2019-2023 роки та Інвестиційного плану державного підприємства «Одеський морський торговельний порт» на 2019-2021 роки від 05 Квітня 2019 року № 235. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/documents/1302.html>
 20. Перезовова І. В. Концептуальна модель процесу стратегічного управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Перезовова, А. О. Устенко, О. Я. Малинка, О. С. Морозова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2018. – Вип. 17. – С. 15-21. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2018_17_4

21. Порти Одеської області: підсумки 2018 року. Управління транспортно-комунікаційної інфраструктури Одеської обласної державної адміністрації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://morhoz.odessa.gov.ua/porty-odeskoyi-oblasti-pidsumky-2018-roku/>
22. Продиус Ю.І. Дослідження особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства / Ю. І. Продиус, С. А. Лацина // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 12(2). – С. 46-48.
23. Степанова, К.В. Теоретико-методологічні основи формування політики розвитку морегосподарської діяльності в Україні : автореф. дис ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 "Економіка та управління національним господарством" / К. В. Степанова. – Одеса, 2019. – 36 с.
24. Стратегічний план розвитку на середньостроковий період на 2018-2022 роки та Інвестиційний план на 2018-2022 роки державного підприємства «Морський торговельний порт «Южний» затверджено 11 жовтня 2018 року Наказом № 466 Міністерства інфраструктури України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.port-yuzhny.com.ua/programma-razvitiya>
25. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/Стратегія%20розвитку%20морпортів%20до%202038.pdf>
26. Ужва А. М. Організаційна стратегія та структура управління зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / А. М. Ужва, А. В. Чекіна // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 1. – С. 39-43. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_1_8
27. Харьковская Н.С. Сучасні тенденції розвитку міжнародних морських перевезень в портах України. URL : <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/20293>
28. Balueva O., Ivanov G. The Legal Framework of the Territorial Community Interests Provision in the Process of the Seaport Development. International

Journal of New Economics, Public Administration and Law. (IJONEPAAL).
2018. С. 145 –154.

29. Essentials of Container Shipping. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.thebalancesmb.com/what-you-need-to-know-about-container-shipping-1361441>
30. Review of Maritime Transport (Series). [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
[https://unctad.org/en/Pages/Publications/Review-of-Maritime-Transport-\(Series\).aspx](https://unctad.org/en/Pages/Publications/Review-of-Maritime-Transport-(Series).aspx)

Додаток А

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислове рішення»	за ЄДРПОУ	35416320
Територія	Солом'янський район	за КОАТУУ	3210600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД	47.52
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн			
Адреса, телефон: 03151, м.Київ, ВУЛИЦЯ СМІЛЯНСЬКА, будинки 7			

1. Баланс
на 31.12.2014 р.

Форма № 1-мс

Код за
ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	2301	2330
первісна вартість	1011	3062	3100
знос	1012	760	770
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1719	1741
Інші необоротні активи	1090	792	802
Всього за розділом I	1095	4813	4873
II. Оборотні активи			
Запаси, у тому числі	1100	298	302
готова продукція	1103	137	139
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	104	105

Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	1135	427	432
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	865	876
Поточні фінансові інвестиції	1160	843	
Гроші та їх еквіваленти	1165	118	854
Витрати майбутніх періодів	1170	387	119
Інші оборотні активи	1190	3042	392
Усього за розділом II	1195	843	3080
IV. Необоротні активи та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	7855	7953

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2359	2389
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	840	851
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	350	354
Неоплачений капітал	1425		
Всього за розділом I	1495	3550	3594
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2470	2501
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	584	591
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	549	556
товари, роботи, послуги	1615	141	143
розрахунками з бюджетом	1620	177	179
розрахунками зі страхування	1625	36	36
розрахунками з оплати праці	1630	100	101
Доходи майбутніх періодів	1665	109	110
Інші поточні зобов'язання	1690	140	142
Усього за розділом III	1695	1835	1858
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7855	7953

**2. Звіт про фінансові результати
за 2014 р.**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26801	26771
Інші операційні доходи	2120	10849	10837
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37650	37608
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15069	15052
Інші операційні витрати	2180	10583	10571
Інші витрати	2270	1950	1948
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	27602	27571
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	10048	10037
Податок на прибуток	2300	2110	2007
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	7938	8029

Продовження додатку А

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислове рішення»	за ЄДРПОУ	35416320
Територія	Солом'янський район	за КОАТУУ	3210600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД	47.52
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн			
Адреса, телефон: 03151, м.Київ, ВУЛИЦЯ СМІЛЯНСЬКА, будинок 7			

1. Баланс
на 31.12.2015 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	2330	1846
первісна вартість	1011	3100	3118
знос	1012	770	1272
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1741	1610
Інші необоротні активи	1090	802	795
Всього за розділом I	1095	4873	4251
II. Оборотні активи			
Запаси, у тому числі	1100	302	310
готова продукція	1103	139	142

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	105	103
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	1135	432	685
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	876	1497
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	854	742
Витрати майбутніх періодів	1170	119	102
Інші оборотні активи	1190	392	395
Усього за розділом II	1195	3080	3834
IV. Необоротні активи та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	7953	8085

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2389	2389
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	851	851
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	354	373
Неоплачений капітал	1425		
Всього за розділом I	1495	3594	3613
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2501	2142
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	591	468
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	556	959
товари, роботи, послуги	1615	143	189
розрахунками з бюджетом	1620	179	141
розрахунками зі страхування	1625	36	61
розрахунками з оплати праці	1630	101	167
Доходи майбутніх періодів	1665	110	234
Інші поточні зобов'язання	1690	142	111
Усього за розділом III	1695	1858	2330
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7953	8085

**2. Звіт про фінансові результати
за 2015 р.**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28606	26801
Інші операційні доходи	2120	11729	10849
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40335	37650
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15514	15069
Інші операційні витрати	2180	12039	10583
Інші витрати	2270	2127	1950
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	29680	27602
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	10655	10048
Податок на прибуток	2300	2451	2110
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8204	7938

Продовження додатку А

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислове рішення»	за ЄДРПОУ	35416320
Територія	Солом'янський район	за КОАТУУ	3210600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД	47.52
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн			
Адреса, телефон: 03151, м.Київ, ВУЛИЦЯ СМІЛЯНСЬКА, будинок 7			

1. Баланс
на 31.12.2016 р.

Форма № 1-мс

Код за
ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	1846	1693
первісна вартість	1011	3118	3085
знос	1012	1272	1392
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1610	1205
Інші необоротні активи	1090	795	680
Всього за розділом I	1095	4251	3578
II. Оборотні активи			

Запаси, у тому числі	1100	310	292
готова продукція	1103	142	136
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	103	81
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	1135	685	628
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1497	2672
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	742	627
Витрати майбутніх періодів	1170	102	117
Інші оборотні активи	1190	395	381
Усього за розділом II	1195	3834	4798
IV. Необоротні активи та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8085	8376

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2389	2453
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	851	865
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	373	372
Неоплачений капітал	1425		
Всього за розділом I	1495	3613	3690
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2142	2341
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	468	421
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	959	673
товари, роботи, послуги	1615	189	247
розрахунками з бюджетом	1620	141	157
розрахунками зі страхування	1625	61	88
розрахунками з оплати праці	1630	167	229
Доходи майбутніх періодів	1665	234	363
Інші поточні зобов'язання	1690	111	167
Усього за розділом III	1695	2330	2345
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8085	8376

**2. Звіт про фінансові результати
за 2016 р.**

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28641	28606
Інші операційні доходи	2120	11908	11729
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40549	40335
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15634	15514
Інші операційні витрати	2180	11692	12039
Інші витрати	2270	1975	2127
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	29301	29680
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11248	10655
Податок на прибуток	2300	2362	2451
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8886	8204

Продовження додатку А

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислове рішення»	за ЄДРПОУ	35416320
Територія	Солом'янський район	за КОАТУУ	3210600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД	47.52
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн			
Адреса, телефон: 03151, м.Київ, ВУЛИЦЯ СМІЛЯНСЬКА, будинок 7			

1. Баланс
на 31.12.2017 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	1693	2293
первісна вартість	1011	3085	3618
знос	1012	1392	1325
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1205	1341
Інші необоротні активи	1090	680	664
Всього за розділом I	1095	3578	4298

II. Оборотні активи			
Запаси, у тому числі	1100	292	277
готова продукція	1103	136	128
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	81	106
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	1135	628	834
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2672	1311
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	627	528
Витрати майбутніх періодів	1170	117	94
Інші оборотні активи	1190	381	375
Усього за розділом II	1195	4798	3525
IV. Необоротні активи та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8376	7823

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2453	2393
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	865	748
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	372	369
Неоплачений капітал	1425		
Всього за розділом I	1495	3690	3510
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2341	2342
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	421	309
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	673	131
товари, роботи, послуги	1615	247	466
розрахунками з бюджетом	1620	157	129
розрахунками зі страхування	1625	88	101
розрахунками з оплати праці	1630	229	314
Доходи майбутніх періодів	1665	363	253
Інші поточні зобов'язання	1690	167	268
Усього за розділом III	1695	2345	1971
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8376	7823

**2. Звіт про фінансові результати
за 2017 р.**

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26919	28641
Інші операційні доходи	2120	5213	11908
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32132	40549
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15681	15634
Інші операційні витрати	2180	5766	11692
Інші витрати	2270	2278	1975
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	23725	29301
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8407	11248
Податок на прибуток	2300	1597	2362
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	6810	8886

Продовження додатку А

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислове рішення»	за ЄДРПОУ	35416320
Територія	Солом'янський район	за КОАТУУ	3210600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	за КВЕД	47.52
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн			
Адреса, телефон: 03151, м.Київ, ВУЛИЦЯ СМІЛЯНСЬКА, будинок 7			

1. Баланс
на 31.12.2018 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	2293	2253
первісна вартість	1011	3618	3601
знос	1012	1325	1348
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1341	1343
Інші необоротні активи	1090	664	555

Всього за розділом I	1095	4298	4151
II. Оборотні активи			
Запаси, у тому числі	1100	277	229
готова продукція	1103	128	108
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	106	114
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	1135	834	365
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1311	1488
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	528	409
Витрати майбутніх періодів	1170	94	82
Інші оборотні активи	1190	375	353
Усього за розділом II	1195	3525	3040
IV. Необоротні активи та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	7823	7191

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2393	2393
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	748	735
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	369	307
Неоплачений капітал	1425		
Всього за розділом I	1495	3510	3435
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2342	1938
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	309	243
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	131	129
товари, роботи, послуги	1615	466	443
розрахунками з бюджетом	1620	129	118
розрахунками зі страхування	1625	101	92
розрахунками з оплати праці	1630	314	299
Доходи майбутніх періодів	1665	253	238
Інші поточні зобов'язання	1690	268	256
Усього за розділом III	1695	1971	1818
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7823	7191

2. Звіт про фінансові результати

за 2018 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24687	26919
Інші операційні доходи	2120	4543	5213
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	29230	32132
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15984	15681
Інші операційні витрати	2180	5961	5766
Інші витрати	2270	2362	2278
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	24307	23725
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4923	8407
Податок на прибуток	2300	886	1597
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4037	6810

Додаток Б

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Промислове рішення» за 2014-2018 рр., тис. грн

Стаття	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення, %				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26801	28606	28641	26919	24687	1805	35	-1722	-2232	-2114	107	100	94	92	92
Інші операційні доходи	10849	11729	11908	5213	4543	880	179	-6695	-670	-6306	108	102	44	87	42
Разом доходи	37650	40335	40549	32132	29230	2685	214	-8417	-2902	-8420	107	101	79	91	78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15069	15514	15634	15681	15984	445	120	47	303	915	103	101	100	102	106
Інші операційні витрати	10583	12039	11692	5766	5961	1456	-347	-5926	195	-4622	114	97	49	103	56
Інші витрати	1950	2127	1975	2278	2362	177	-152	303	84	412	109	93	115	104	121
Разом витрати	27602	29680	29301	23725	24307	2078	-379	-5576	582	-3295	108	99	81	103	88
Фінансовий результат до оподаткування	10048	10655	11248	8407	4923	607	593	-2841	-3484	-5125	106	106	75	59	49
Податок на прибуток	2110	2451	2362	1597	886	341	-89	-765	-711	-1224	116	96	68	56	42
Чистий прибуток (збиток)	7938	8204	8886	6810	4037	266	682	-2076	-2773	-3901	103	108	77	59	51

Джерело: розраховано автором за даними додатку А.

Додаток В

Динаміка активів ТОВ «Промислове рішення» за 2014-2018 рр., тис. грн

Стаття	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	На 31.12. 2018	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення, %				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
I. Необоротні активи															
Основні засоби	2330	1846	1693	2293	2253	-484	-153	600	-40	-77	79,2	91,7	135,4	98,3	96,7
первісна вартість	3100	3118	3085	3618	3601	18	-33	533	-17	501	100,6	98,9	117,3	99,5	116,2
знос	770	1272	1392	1325	1348	502	120	-67	23	578	165,2	109,4	95,2	101,7	175,1
Довгострокові фінансові інвестиції	1741	1610	1205	1341	1343	-131	-405	136	2	-398	92,5	74,8	111,3	100,1	77,1
Інші необоротні активи	802	795	680	664	555	-7	-115	-16	-109	-247	99,1	85,5	97,6	83,6	69,2
Всього за розділом I	4873	4251	3578	4298	4151	-622	-673	720	-147	-722	87,2	84,2	120,1	96,6	85,2
II. Оборотні активи															
Запаси, у тому числі:	302	310	292	277	229	8	-18	-15	-48	-73	102,6	94,2	94,9	82,7	75,8
готова продукція	139	142	136	128	108	3	-6	-8	-20	-31	102,2	95,8	94,1	84,4	77,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	105	103	81	106	114	-2	-22	25	8	9	98,1	78,6	130,9	107,5	108,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	432	685	628	834	365	253	-57	206	-469	-67	158,6	91,7	132,8	43,8	84,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	876	1497	2672	1311	1488	621	1175	-1361	177	612	170,9	178,5	49,1	113,5	169,9
Гроші та їх еквіваленти	854	742	627	528	409	-112	-115	-99	-119	-445	86,9	84,5	84,2	77,5	47,9
Витрати майбутніх періодів	119	102	117	94	82	-17	15	-23	-12	-37	85,7	114,7	80,3	87,2	68,9
Інші оборотні активи	392	395	381	375	353	3	-14	-6	-22	-39	100,8	96,5	98,4	94,1	90,1
Усього за розділом II	3080	3834	4798	3525	3040	754	964	-1273	-485	-40	124,5	125,1	73,5	86,2	98,7
Баланс	7953	8085	8376	7823	7191	132	291	-553	-632	-762	101,7	103,6	93,4	91,9	90,4

Джерело: розраховано автором за даними додатку А.

Додаток Г

Динаміка пасивів ТОВ «Промислове рішення» за 2014-2018 рр., тис. грн

Стаття	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	На 31.12. 2018	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення, %				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
I. Власний капітал															
Зареєстрований (пайовий) капітал	2389	2389	2453	2393	2393	0	64	-60	0	4	100,0	102,7	97,6	100,0	100,2
Резервний капітал	851	851	865	748	735	0	14	-117	-13	-116	100,0	101,6	86,5	98,3	86,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	354	373	372	369	307	19	-1	-3	-62	-47	105,4	99,7	99,2	83,2	86,7
Всього за розділом I	3594	3613	3690	3510	3435	19	77	-180	-75	-159	100,5	102,1	95,1	97,9	95,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	2501	2142	2341	2342	1938	-359	199	1	-404	-563	85,6	109,3	100,0	82,7	77,5
III. Поточні зобов'язання															
Короткострокові кредити банків	591	468	421	309	243	-123	-47	-112	-66	-348	79,2	90,0	73,4	78,6	41,1
Поточна кредиторська заборгованість за:															
довгостроковими зобов'язаннями	556	959	673	131	129	403	-286	-542	-2	-427	172,5	70,2	19,5	98,5	23,2
товари, роботи, послуги	143	189	247	466	443	46	58	219	-23	300	132,2	130,7	188,7	95,1	309,8
розрахунками з бюджетом	179	141	157	129	118	-38	16	-28	-11	-61	78,8	111,3	82,2	91,5	65,9
розрахунками зі страхування	36	61	88	101	92	25	27	13	-9	56	169,4	144,3	114,8	91,1	255,6
розрахунками з оплати праці	101	167	229	314	299	66	62	85	-15	198	165,3	137,1	137,1	95,2	296,0
Доходи майбутніх періодів	110	234	363	253	238	124	129	-110	-15	128	212,7	155,1	69,7	94,1	216,4
Інші поточні зобов'язання	142	111	167	268	256	-31	56	101	-12	114	78,2	150,5	160,5	95,5	180,3
Усього за розділом III	1858	2330	2345	1971	1818	472	15	-374	-153	-40	125,4	100,6	84,1	92,2	97,8
Баланс	7953	8085	8376	7823	7191	132	291	-553	-632	-762	101,7	103,6	93,4	91,9	90,4

Джерело: розраховано автором за даними додатку А.

Додаток Д

Результати PEST-аналізу макросередовища галузі фіброцементних покриттів

Показник	Вага	Бал	Оцінка	Показник	Вага	Бал	Оцінка
Політика (Р)				Економіка (Е)			
Ступінь впливу держави на галузь	0,12	3	0,36	Попит і пропозиція	0,26	5	1,3
Вступ держави до недержавних структур	0,11	1	0,11	Рівень безробіття	0,17	2	0,34
Поправки до законодавчої бази	0,18	2	0,36	Рівень інфляції	0,19	3	0,57
Рівень інвестування	0,27	5	1,35	Рівень цін і заробітних плат їх співвідношення	0,22	3	0,66
Посилення податкового натиску на малий бізнес	0,32	4	1,28	Конкуренція на ринку і в галузі	0,14	2	0,28
Усього		1	2,18	Усього	1	-	3,15
Соціум (В)				Технологія (Т)			
Демографічна ситуація	0,21	4	0,84	Політика держави в сфері НТП	0,27	4	1,08
Якість життя	0,4	5	2	Вплив технологічних нововведень	0,41	2	0,82
Суспільні традиції	0,11	1	0,11	Вдосконалення технологічного виробництва	0,17	3	0,51
Ставлення до трудової діяльності	0,08	2	0,16	Науково-технологічне регулювання	0,26	1	0,26
Соціальна мобільність	0,2	3	0,6	Розвиток технологій	0,12	2	0,24
Усього	1	-	3,71	Усього	1	-	2,91

Джерело: розроблено автором.