

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____ *Кириленко О.М.*
“ ” _____ 2020

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”**

Тема: Стратегія управління імпортною діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Виконала: Щугарева Анна Юріївна

Керівник: к.е.н., професор Новак Валентина Олексіївна

**Консультанти з розділів: _____
_____**

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Новак В.О.

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень: МагістрСпеціальність: 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

" ___ " _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Щугарєвої Анни Юрїївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія управління імпортною діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

затверджена наказом ректора від 01.10.2020 , № 1847/СТ

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з 05.10.2020 до 31.12.2020

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність імпоротної діяльності підприємства, методичні підходи до оцінки ефективності імпоротної діяльності підприємства, теоретичні основи стратегії управління імпортною діяльністю підприємства; охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», здійснити фінансово-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оцінити стан управління та ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; провести аналіз основних напрямків підвищення ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», розробити стратегію управління імпортною діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», обґрунтувати шляхи її реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. –3, табл. –2, формули – 14

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –12, рис –13

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –10, рис. –2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1	Збір проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	01.09.2020 - 04.10.2020	виконано
2	Визначення та аналіз особливостей управління імпортою діяльністю	05.10.2020-15.10.2020	виконано
3	Визначення основ управління імпортою діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	до 25.10.2020	виконано
4	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління імпортою діяльністю підприємства	до 29.10.2020	виконано
5	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	виконано
6	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2020	виконано
7	Вибір напрямків удосконалення імпортою діяльності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 25.11.2020	виконано
8	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 01.12.2020	виконано
9	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.12.2020	виконано
10	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 10.12.2020	виконано
11	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на впусківій кафедрі	до 12.12.2020	виконано

Студентка _____ Щугарева А.Ю.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ проф. Новак В. О.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт;
ВМД – вантажно-митна декларація;
ВНП – валовий національний продукт;
ГАТТ – Генеральна угода з тарифів і торгівлі;
ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
ПДВ – податок на додану вартість;
СЗГ – стратегічні зони господарювання;
ТН ЗЕД – товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності;
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
УКТ ЗЕД – український класифікатор товарів;
Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);
Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо стратегії управління імпортною діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається сутність імпортової діяльності підприємства, висвітлюються методичні підходи до оцінки ефективності імпортової діяльності підприємства, досліджуються теоретичні основи стратегії управління імпортною діяльністю підприємства.

У другому розділі охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2015-2019 роки, оцінено стан управління та ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У третьому розділі визначено основні напрямки підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», запропоновано заходи щодо вдосконалення імпортової діяльності підприємства, розкрито спосіб забезпечення реалізації запропонованої стратегії по мінімізації витрат імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У висновку зазначені основні результати щодо виконаного дослідження надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

ANNOTATION

As a result of the research, proposals were made regarding the strategy of management of import activity of LLC "SILPO-FOOD".

The introduction determines the relevance of the chosen topic of the qualification work, object, subject, purpose and objectives of future research.

In the first section the essence of import activity of the enterprise is considered, methodical approaches to an estimation of efficiency of import activity of the enterprise are highlighted, theoretical bases of strategy of management of import activity of the enterprise are investigated.

The second section describes the economic activity of LLC "SILPO-FOOD", the financial and economic analysis of the enterprise for 2015-2019 are carried out, the state of management and efficiency of import activities of LLC "SILPO-FOOD" are assessed.

The third section identifies the main directions of improving the efficiency of import activities of LLC "SILPO-FOOD", measures for improving the import activities of the enterprise are proposed, the way of ensuring the implementation of the proposed strategy to minimize the costs of import activities of LLC "SILPO-FOOD" is described.

In the conclusion, the basic results concerning the executed research are specified and concrete offers concerning realization of tasks of qualifying work are given.

АННОТАЦИЯ

В результате проведенного исследования предоставлены предложения касательно стратегии управления импортной деятельностью ООО «Сильпо-ФУД».

Во вступлении определяется актуальность выбранной темы квалификационной работы, объект, предмет, цель и задачи будущих исследований.

В первом разделе рассматривается сущность импортной деятельности предприятия, освещаются методические подходы к оценке эффективности импортной деятельности предприятия, исследуются теоретические основы стратегии управления импортной деятельностью предприятия.

Во втором разделе охарактеризовано хозяйственную деятельность ООО «СИЛЬПО-ФУД», осуществлено финансово-экономический анализ деятельности предприятия за 2015-2019 годы, оценено состояние управления и эффективности импортной деятельности ООО «СИЛЬПО-ФУД».

В третьем разделе определены основные направления повышения эффективности импортной деятельности ООО «СИЛЬПО-ФУД», предложены меры по совершенствованию импортной деятельности предприятия, раскрыто способ обеспечения реализации предложенной стратегии по минимизации затрат импортной деятельности ООО «СИЛЬПО-ФУД».

В выводе указаны основные результаты относительно выполненного исследования и даны конкретные предложения по реализации задач квалификационной работы.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність імпоротної діяльності підприємства.....	12
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності імпоротної діяльності підприємства .	23
1.3. Теоретичні основи стратегії управління імпоротною діяльністю підприємства....	32
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	41
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	41
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2015-2019 роки.....	50
2.3. Оцінка стану управління та ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	65
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	72
3.1. Основні напрямки підвищення ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	72
3.2 Заходи щодо вдосконалення імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	79
3.3. Забезпечення реалізації запропонованої стратегії по мінімізації витрат імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	86
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Процес змін, що спостерігається в даний час в Україні, проникнув в усі сфери економічного життя. Ринкова економіка створила широкі можливості для здійснення імпортової діяльності. Імпортерна діяльність здійснюється на рівні виробничих структур з повною самостійністю у виборі іноземного партнера, номенклатури товару для імпортової угоди, у визначенні ціни, обсягу і термінів постачання. Розвиток сфери імпортової операцій і їх обсяг операцій безпосередньо впливають на насиченість українського товарного ринку. Звичайно, міжнародна торгівля породжує більш високі ризики для торгових партнерів у порівнянні з торгівлею усередині країни. Однак, імпортерна діяльність часто більш вигідна, хоча і вимагають додаткових організаційних і фінансових витрат.

Актуальність. Ключовою характерною ознакою сучасного етапу розвитку ринкового середовища є стрімке та невідступне збільшення існуючої конкуренції стосовно конкретних асортиментних рядів аналогічних товарів та товарів-субститутів. Беручи до уваги масштабність впливу розмірів конкуренції на певні підприємства-виробники товарів все важливішого значення набуває зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Сьогодні до найпопулярніших та високоприбуткових різновидів зовнішньоекономічної діяльності підприємств відносять імпортової операції, котрі разом із експортними займають найбільшу частку серед усіх зовнішньоекономічних операцій учасників ринкової економіки та допомагає підприємствам у вирішенні низки важливих питань, пов'язаних із конкурентоспроможністю на ринку. Ринок товарів продовольчої категорії володіє високою ємністю та характеризується постійним попитом, що є об'єктом для інвестицій та забезпечує імпортеру стабільний прибуток.

Метою випускної кваліфікаційної магістерської роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень і практичних рекомендацій щодо розробки стратегії управління імпортною діяльністю підприємства.

Завданнями магістерської роботи є:

- визначити сутність імпоротної діяльності підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності імпоротної діяльності підприємства
- дослідити теоретичні основи стратегії управління імпортною діяльністю підприємства
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2015-2019 роки;
- оцінити стан управління та ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- визначити основні напрямки підвищення ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованої стратегії по мінімізації витрат імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження роботи є процес розробки стратегії управління імпортною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та концептуальних положень щодо управління імпортною діяльністю підприємства.

Сферою застосування є господарська діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи дослідження: у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні методів: діалектичного пізнання (у процесі вивчення теоретичних засад управління

підприємством при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності), порівняльного аналізу (при дослідженні господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства), систематизації (для логічного викладу та послідовності наданої інформації).

Інформаційні джерела: офіційні матеріали Державного комітету статистики України, звіти і статистичні огляди СОТ, а також управлінська звітність та внутрішні статистичні дані досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх впровадження дозволить створити ефективну стратегію управління імпортною діяльністю підприємством, за допомогою якої ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе підвищити свою конкурентоспроможність.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні сутності імпоротної діяльності підприємства та розробці напрямів підвищення ефективності імпоротної діяльності підприємства.

Структура та обсяг роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного матеріалу викладено на 89 сторінках. Робота містить 24 таблиці та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 89 найменувань, викладених на 7 сторінках. Робота має 2 додатка, які розміщено на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність імпортової діяльності підприємства

Зовнішньоторгівельна діяльність підприємств – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок. Вона є наслідком розвитку зовнішньоекономічних зв'язків як сукупності напрямків, форм, методів та засобів торгівельно-економічного, науково-технічного співробітництва, а також валютно-фінансових і кредитних відносин державиз закордонними країнами з метою раціонального використання переваг міжнародного поділу праці та міжнародних економічних відносин для вирішення виробно-господарських і зовнішньополітичних завдань.

Зовнішньоторгівельна діяльність – діяльність по здійсненню угод в області зовнішньої торгівлі товарами, послугами, інформацією та інтелектуальною власністю.

У напрямку торгівлі зовнішньоекономічні операції можуть бути поділені на експорт, імпорт, реекспорт та реімпорт.

Імпорт – купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами [23].

Імпортні операції – операції з купівлі товару українським суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності у іноземних суб'єктів господарської діяльності

звезеннямабобезвезенняцихтоварівнатериторіюУкраїни, включаючикупівлютотоварів,призначенихдлявласногоспоживанняустановами та організаціями України,розташованими заїї межами [31].

Сутність поняття “імпортна діяльність” досліджена багатьма науковцями.

В наукових публікаціях з економіки операція з імпорту є частиною загального процесу або діяльності, в той же час будь-яка зовнішньоекономічна операція є частиною такої самої діяльності, тобто імпортна операція є частиною імпоротної діяльності підприємства. Для проведення більш глибокого аналізу поняття “імпортна діяльність” необхідно розглядати разом з сутністю терміну “імпортна операція”, що є основним складовим елементом імпорту. Імпортна діяльність підприємства складається з сукупності взаємопов’язаних, послідовних імпортних операцій.

З огляду на важливість імпорту для посилення конкурентоспроможності та збільшення прибутковості як окремих підприємств, так і країни загалом, доцільним є дослідження сутності терміна “імпортна операція” та “імпорт”, а також наведення комплексної та вичерпної класифікації різновидів імпортних операцій та найвагоміших чинників впливу на їх здійснення з метою уникнення негативних наслідків та стимулювання позитивних процесів за допомогою розпізнавання та управління факторами впливу.

Термін “імпорт” та “імпортна операція” розглядають та удосконалюють багато представників економічної науки.

На думку В.Є. Новицького, імпорт товарної продукції передбачає ввезення на територію країни товарної маси за відповідно оформленою купівельною операцією із іншої країни для продажу і споживання продукції на теренах країни-імпортера [41,с.157-161].

А. Г. Савченко під імпортом розуміє сукупність товарної продукції та продукції сервісного характеру, котрі країна-контрагент за попередньою домовленістю купує у країн, що виступають у ролі іноземних партнерів [59, с.120].

О. В. Шкурупій терміном “імпорт” називає процес, що передбачає купівлю продукції товарного та нетоварного характеру, виготовлену на території держави іноземного партнера для вжитку або подальшого продажу у територіальних межах країни-імпортера [70,с.128].

К. Е. Решетняк визначає імпорт як ввезення на територію імпортуєчої країни продукції, що виготовлена або підлягає реалізації на території країни-контрагента з метою її використання чи перепродажу. Також автор вважає необхідним зараховувати до імпорту ввезення продукції з “приписних складів” та “вільних зон”, операції реімпорту та товари, що перетинають кордон з метою їх перероблення під контролем митних служб. На думку автора, до імпорту слід зараховувати також продукцію, завезену “материнськими компаніями” транснаціональних корпорацій їхнім “дочірнім компаніям” за умови, що обидві локалізовані на території різних країн [55,с.30-32.].

Так, на думку Н. М. Тюріної, імпортні операції є процесом купівлі та перевезення через митний кордон країни товарів іноземного походження з метою реалізації такої продукції на національному ринку або власного споживання імпортером. На переконання автора, обов’язковою умовою будь-якої імпоротної операції є її правове підтвердження за допомогою угоди зовнішньоторговельного характеру [66,с.302-303.].

Е. А. Зінь під імпортними операціями розуміє такий тип операцій, що характеризуються залученням українським суб’єктом із виплатою відповідної грошової компенсації продукції із необов’язковим ввезенням цієї продукції на територіальні землі країни-імпортера, а передбачаючи можливість споживання такого товару суб’єктами різного роду діяльності, що розміщені за кордоном[25].

На думку В. В. Козика, та Л. А. Панкової під терміном “імпортні операції” розуміють процес залучення продукції із-за кордону із виплатою відповідної матеріальної винагороди та перетином цією продукцією кордону України з метою внутрішнього використання суб’єктом зовнішньоекономічних

відносин на території країни-імпортера або подальшого перепродажу. На думку авторів, імпортна операція не може відбутись без факту перетину продукцією митного кордону країни-імпортера після проведення відповідних законодавчо-визначених процедур [33].

На думку науковців, перевагами від імпортних операцій є [32]:

- зростання конкуренції, завдяки чому збільшуються обсяги виробництва на національній території;
- розвиток технологій, за рахунок ввезення науково-містких товарів;
- наповнення внутрішнього ринку дефіцитними товарами або товарами, які взагалі не виробляються на національній території;
- доступ до більш якісних товарів: готових виробів, сировинних та інших матеріалів;
- збільшення обсягів продажу та прибутку для підприємств за рахунок імпорту нової продукції на ринок України.
- налагодження виробничих зв'язків щодо кооперування виробництва з іноземними партнерами;

У економічній літературі описано основні різновиди імпортних операцій, а також наведено їх конструктивну на комплексну характеристику логічним поділом кожного різновиду на складові.

У своїй праці О. В. Шкурупій поділяє імпортні операції на прямі і непрямі [70]. Н. М. Тюріна групує імпортні операції за методом їх виконання на ті, до яких застосовується прямий метод, та операції, що передбачають їх виконання непрямим методом [66, с. 277].

Переваги та недоліки прямого та непрямого методів здійснення імпортних операцій представлений табл.1.1.

Згідно табл.1.1 до основних переваг прямого імпорту відносяться - тісні контакти з покупцями; висока виробнича мобільність; добре знання кон'юнктури ринку. До основних недоліків - необхідна наявність власної розгалуженої оптової мережі; необхідна наявність власних закордонних філіалів.

Таблиця 1.1

**Переваги та недоліки прямого та непрямого методів здійснення
імпортних операцій**

	Переваги	Недоліки
Прямий	тісні контакти з покупцями; висока виробнича мобільність; добре знання кон'юнктури ринку	необхідна наявність власної розгалуженої оптової мережі; необхідна наявність власних закордонних філіалів
Непрямий	наявність вже існуючої мережі обслуговування і реалізації товарів та послуг; значний торговельний досвід; наявність контрагентських зв'язків;	відсутність прямого зв'язку між виробником та споживачем; більші накладні витрати

Джерело: [66]

Комплексну типологію різновидів імпортних операцій наведено на рис.1.1.

1. За кількістю посередників, що беруть участь у процесі поставки товарів (послуг, капіталу) до кінцевого споживача. Імпортні операції можна класифікувати на прямі та непрямі. Прямий імпорт проводиться шляхом передавання товарів, робіт чи послуг у безпосереднє використання споживачу. Непрямий передбачає наявність одного або більше посередників, що беруть участь у процесі реалізації продукції.

2. За цільовим призначенням: одноцільові та багатоцільові. Одноцільова імпортна операція допомагає в досягненні однієї конкретно поставленої цілі, наприклад, реалізації товарів, що не виготовляються на території країни імпортера. Багатоцільовий імпорт має на меті забезпечити виконання кількох цілей: підвищення рентабельності та збільшення обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та залучення нових покупців, розширення номенклатурної бази товарів тощо.

3. За об'єктом імпортованого продукту: імпортні операції з поставки товарів, послуг, робіт, капіталу, трудових ресурсів, інтелекту, інвестицій тощо.

4. За витратністю поставки:

- безвитратна - умова поставки, що передбачає витрати на поставку лише продавця. Витрати на поставки входять до первинної ціни продукції, а також відповідальність за збереження цілісності товару під час поставки перекладається повністю на партнера-продавця із-за кордону;
- частково витратна - умови, що передбачають витрати продавця і споживача продукції;
- повністю витратна імпортна операція - витрати на поставку та відповідальність за продукцію переносяться на імпортера.

5. За прибутковістю (пріоритетністю) імпортною операції: основна (найбільша частина прибутків), другорядна (незначні прибутки порівняно з іншими продуктами, що імпортує підприємство). Цю класифікацію застосовують до підприємств, що імпортують понад одне найменування продукції.

6. За регулярністю: нерегулярні імпортні операції, що здійснюються через нерегулярні проміжки часу, та регулярні, що характеризуються відносно стабільними часовими лагами між операціями.

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

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

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

10. За кінцевою метою – імпортні операції кінцевого використання в країні імпортера; імпортні операції з метою продажу в інші країни; імпортні операції з метою реімпорту.

11. За передовою характеристикою: імпортні операції, орієнтовані на якісні характеристики товару; імпортні операції, орієнтовані на кількості продажів тощо.

12. За кількістю операцій: одноразовий імпорт (складається з однієї імпортної операції) та багаторазовий (постійний імпорт).

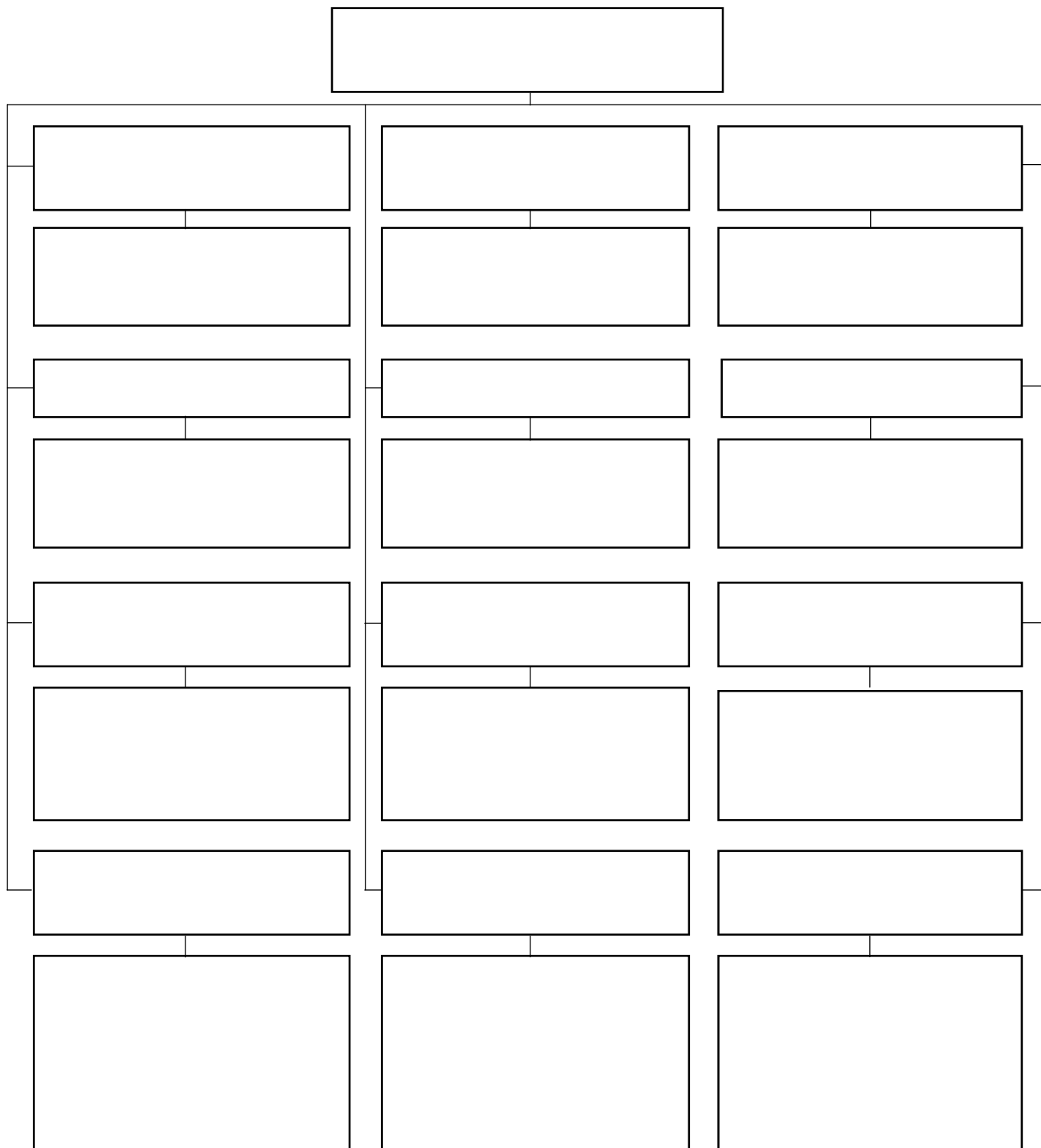


Рис.1.1. Комплексна типологія різновидів імпорتنих операцій

Джерело: [67]

У багатьох наукових виданнях досліджено фактори впливу на імпорتنу діяльність підприємства та описано їх типи. Так, наприклад, Е.О.Ковтунта В.М.Швець [30] поділяють фактори впливу на зовнішню економічну діяльність підприємства на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Г.М.Дроздова [18, с.172.] також у наукових роботах описує розподіл чинників впливу на зовнішні та внутрішні, але вони відрізняються за змістом від вказаних вище. А.О.Фатенок-Ткачук проводить аналогічне розмежування та додатково поділяє зовнішні на фактори мікросередовища та макросередовища [67, с.93-100.].

Фактори впливу на імпорتنу діяльність підприємства:

1. За ступенем заохочення до імпорту:

- фактори, що спонукають підприємство до імпорту (зростання попиту на продукцію, що імпортується, на локальному ринку; висока рентабельність продукції на національному ринку; відсутність необхідних комплектуючих чи сировини або кінцевої продукції на внутрішньому ринку; неможливість вирощування чи виготовлення даної продукції через географічні, кліматичні та ін. особливості ринку країни-імпортера тощо.)

- фактори, що перешкоджають процесу впровадження та/або розширення імпоротної діяльності підприємством (нестабільна законодавча база щодо операцій ЗЕД; недостатність та/або відсутність інформації щодо попиту на конкретну продукцію тощо)

2. За охопленням середовищем впливу:

- фактори зовнішнього середовища (економічна ситуація в країнах контрагентів та імпортера; політичні обставини; експортерів – продавців продукції; споживачів тощо)

- фактори локального середовища (основні цілі та завдання імпоротної діяльності підприємства; інформаційна база щодо імпорту; ресурсне забезпечення ведення діяльності з імпорту тощо)

3. За ступенем контролюваності:

- Контрольовані(цілі імпоротно-орієнтованого підприємства; організаційна структура фірми щодо ведення імпоротної діяльності; передові завдання організації; технологія ведення бізнесу тощо)

- неконтрольовані (споживачі імпоротної продукції; постачальники (контрагенти із-за кордону) сировини (готових виробів); нормативно-правова база країн-контрагентів тощо)

- частково контрольовані. Вагоме значення при такому поділі становить тип ринку, на якому підприємство веде свою діяльність. Якщо ринок має олігополістичне спрямування, то окремі неконтрольовані фактори можуть стати частково контрольованими.

4. За часовим проміжком дії:

- фактори, що здійснюють свій вплив на періодичній (тимчасовій) основі;
- фактори постійної дії.

5. За сферою впливу:

- фінансово-економічні,
- маркетингові,
- управлінські,
- пов'язані з виробничим процесом,
- логістичні,
- соціальні тощо.

6. За ефектом, що спричинює вплив фактора:

- Конструктивні(фактори, що полегшують ведення імпоротної діяльності підприємством (сприяють її функціонуванню), наприклад, зниження імпортного (ввізного) мита; спрощення процедури проходження митного оформлення; зменшення функціонального навантаження на працівників шляхом відкриття на підприємстві відділу ЗЕД, що відповідатиме за імпорт товарів тощо)

- Деструктивні(чинники, котрі ускладнюють процедури здійснення імпорту: подорожчання виробів на зовнішньому ринку; нестабільність ціни на імпортні товари; зниження попиту на внутрішньому ринку; зниження

фінансової спроможності реальних та потенційних покупців товару тощо)

- Нейтральні (фактори, що жодним чином не впливають на ведення імпоротної діяльності підприємством у короткостроковому періоді, проте у довгостроковому можуть змінити свій вплив та стати конструктивними або ж деструктивними.)

7. За рівнем важливості:

- основні (чинники, що значно впливають на імпорتنу діяльність підприємства та зазвичай мають тривалу дію)

- другорядні (фактори, вплив яких не є значним та якими можна знехтувати у деяких випадках)

8. За механізмом дії:

- фактори прямого впливу (трудові ресурси підприємства, задіяні у механізмі ведення імпоротної діяльності; план діяльності підприємства тощо)

- фактори опосередкованої дії (конкуренти підприємства щодо імпортованої продукції; покупці продукції чи послуг ринкової структури; економічну ситуацію в країні тощо.)

9. За рівнем комплексності об'єкта впливу:

- фактори одиничного впливу на імпорتنу діяльність (фактори, що впливають на перевезення імпортно-орієнтованої продукції підприємства; розрахунки між іноземними партнерами; реалізацію продукції, що підлягає імпортуванню тощо)

- фактори комплексного впливу (фактори, що впливають на: кадрове забезпечення підприємства; організаційну структуру ведення імпоротної діяльності суб'єкта господарювання; ресурси підприємства тощо).

Отже, діяльність підприємства з імпорту - це черговість операцій, які пов'язані між собою, що складаються з купівлі товарів чи послуг суб'єктом підприємницької діяльності певної країни у зовнішнього контрагента з обов'язковим переміщенням продукції через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції суб'єкту країни імпортера.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності імпоротної діяльності підприємства

Питання щодо підвищення ефективності імпоротної діяльності підприємств завжди були центром уваги вчених. В Україні зазначеною проблемою займаються такі дослідники, як А. Вічевич, А. Андрійчук, І. Багрова, О. Максимець, Ф. Зинов'єв, Ю. Макогон, Л. Кадуріна, Ф. Бутинець та ін. Проте, проаналізувавши праці вчених можна стверджувати про існування розбіжностей думок як щодо процесу аналітичного дослідження, так і щодо методології узагальнення отриманих результатів.

На ефективність імпорتنих операцій можуть впливати наступні фактори:

- митні платежі;
- схема митного оформлення;
- транспортування, нетарифні обмеження;
- маркетинг;
- безпека та ризики;
- тощо.

Ефективність імпоротної операції з одного боку залежить від вигод, набутих від її здійснення (наприклад, виручки від реалізації продукції), з іншого боку - від витрат на здійснення операції (наприклад, собівартості товару) [10].

У науковій літературі існують різні думки щодо класифікації показників, за допомогою яких можна визначити ефективність імпоротної операції. Так, А. М. Вічевич і О. В. Максимець [7,с.140], а також колектив авторів [26] вважають, що систему показників ефективності імпорتنих операцій підприємства, можна поділити на чотири групи:

– абсолютні показники (обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на імпорт; середній залишок коштів; кількість отриманих рекламацій; сума

рекламацій; кількість задоволених рекламацій; обсяг використання торговельної марки фірми; обсяг імпортованих товарів, тощо);

– відносні показники (індекси динаміки: індекс вартості; індекс фізичного обсягу; індекс ціни; індекс кількості; коефіцієнти виконання зобов'язань з імпорту: за вартістю, за фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту імпортової операції; коефіцієнт віддачі коштів від імпортних операцій);

– показники структури (товарна структура імпорту; географічна структура імпорту; структура накладних витрат на імпорт);

– показники ефективності (валютна ефективність імпорту; середня тривалість обороту імпортової операції; коефіцієнт віддачі коштів від імпортних операцій; ефективність імпорту.

О. П. Гребельник поділяє показники ефективності імпортних операцій на дві великі групи. До першої групи зараховує показники, що характеризують абсолютну величину економічного ефекту і визначаються як різниця між результатом та витратами, а також порівняльні показники ефективності, які визначаються як відношення результату до витрат щодо варіанта зовнішньоекономічних контрактів. До другої групи входять показники, що характеризують доцільність участі підприємства в зовнішньоекономічних зв'язках підприємств: показники локальної ефективності, які розраховуються з використанням чинних внутрішніх цін; показники загальноекономічної ефективності, які розраховуються на підставі розрахункових цін [31].

Схожої думки дотримується колектив авторів [27]. Проте вони вважають, що доцільний поділ показників лише на дві групи: показники ефекту й показники ефективності. Незважаючи на відмінності в поглядах щодо класифікації системи показників, більшість авторів дотримуються думки, що ефективність імпортової операції потрібно аналізувати окремо за напрямками діяльності, а потім визначати загальний ефект. На завершальному етапі імпортер аналізує ефективність імпортової операції. Розрахунок економічної ефективності здійснюється шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами на отримання цього результату.

Можливі витрати при здійсненні імпортої операції наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Витрати при здійсненні імпортової операції

Витрати	Коментар
Контрактна вартість	Вартість, яку імпортер заплатив постачальнику за товар – вказується в інвойсі;
Сертифікація продукції	Витрати на сертифікацію (ветеринарні, лабораторні дослідження, фіто-санітарні дослідження)
Транспортні витрати	Сума витрат на доставку товару, що оголошує перевізник, до якого звернувся імпортер.
Митні платежі	Ввізне мито, ПДВ, акцизний податок
Інші витрати	Страхові внески, витрати на маркування, друк марок – для алкогольної продукції, проходження митного терміналу, плата за ЕХ (Export declaration) та EUR 1.

Джерело: [27]

На рівні підприємства під економічною ефективністю зовнішньоторговельних операцій розуміють на скільки збільшився дохід від цих операцій. Показником економічної ефективності є прибуток як основна міра ефективності [36].

Ще одним з важливих показників ефективності імпортованих операцій є валютна ефективність. Показник валютної ефективності імпорту (Ев.і.) розраховується як відношення суми добутків ціни і-го товару на внутрішньому ринку (ЦРВі) і обсягу імпорту і-го товару (КІі) до суми добутків валютної ціни і-го товару (Ці) і обсягу імпорту і-го товару (КІі). Базою порівняння є валютний курс. Порівняння виконується зі значенням курсу за прямим котируванням[56]:

$$Ев.і. = \frac{ЦРВі \times КІі}{Ці \times КІі} \quad (1.1)$$

Показник економічної (абсолютної) ефективності імпорту (Ееф.і.) розраховується діленням вартості імпортованої продукції на внутрішньому ринку (Црі.) на витрати на придбання імпортованої продукції (Ві):

$$E_{ef.i} = \frac{Ц_{pi}}{V_i}, \quad (1.2)$$

Чим більший цей показник за одиницю, тим ефективніша імпортна діяльність для підприємства.

Показник економічного ефекту імпорту ($E_{ef.i}$) розраховується шляхом віднімання від вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку ($Ц_{pi}$) витрат на її придбання (V_i):

$$E_{ef.i} = V_{в.р.} - V_i, \quad (1.3)$$

Чим більше значення показника, тим більше підприємство отримує прибутку, а його імпортна діяльність – ефективніша. Визначення показника економічного ефекту імпорту дає можливість розрахувати показник рентабельності імпорту (P_i) діленням його на суму витрат на придбання імпортової продукції:

$$P_i = \frac{E_{ef.i}}{V_i}, \quad (1.4)$$

Показник показує розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн. витрат щодо його придбання. Найпоширеніша мета імпортової діяльності підприємств – це необхідність залучення іноземних товарів у власному виробництві. Саме тому визначення економічної ефективності імпортової діяльності підприємства передбачає застосування показників ефективності імпорту товарів виробничого призначення для власної виробничої діяльності.

Розрахунок показників ефективності імпортних операцій базується на таких методичних положеннях[11]:

1) усебічний облік усіх складових елементів витрат у документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку;

- 2) зведення витрат і результатів для зіставлення до однакових кількісних одиниць виміру та виключення дублювання даних;
- 3) дисконтування різних за терміном витрат, доходів та результатів;
- 4) зіставлення даних поточного періоду з даними базового періоду для оцінювання поточного стану імпортової діяльності суб'єкта господарювання та опрацювання пропозицій щодо поліпшення ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується.

На основі абсолютних показників можна отримати статистичну оцінку результатів діяльності підприємства. Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства та кінцеву ефективність його діяльності, у тому числі в динаміці та у порівнянні з іншими підприємствами, доцільно проводити за допомогою системи відносних показників [58].

I. Абсолютні показники:

1. Рентабельність підприємства від імпортової операції в абсолютному виразі ($R_{ПАВ}$):

$$R_{ПАВ} = M_{ІЗР} - M_{ІМР}, \quad (1.5)$$

де $M_{ІЗР}$, $M_{ІМР}$ – прибуток підприємства від імпортової операції, відповідно, у звітному та минулому роках.

2. Зростання обсягу продажів підприємства від імпортової операції ($OP_{Ф}$):

$$OP_{Ф} = OP_{ЗР} - OP_{ЗР}, \quad (1.6)$$

де $OP_{ЗР}$, $OP_{ЗР}$ – обсяг продажів підприємства відповідно, у звітному та минулому роках.

II. Відносні показники ефективності підприємства:

Показники прибутковості та рентабельності – це індикатори, що визначають економічну віддачу окремих ресурсів підприємства протягом його діяльності.[27] До них належать:

1) Коефіцієнт рентабельності активів – розраховується за формулою:

$$,$$

(1.7)

2) Рентабельність (прибутковість) власного капіталу - показник, схожий на попередній, але за базу приймається вартість власного капіталу:

$$,$$

(1.8)

3) Коефіцієнт рентабельності діяльності:

$$,$$

(1.9)

4) Рентабельність (прибутковість) продажів (реалізації продукції):

$$R_{\text{оснзас.}} = \frac{\text{Сума чистого прибутку}}{\text{Обсяг реалізації продукції}}$$

$$,$$

(1.10)

При розгляді ефективності імпорту важливе значення має призначення імпортованого товару. Коефіцієнти ефективності імпорту товарів відповідно до їх призначення зображено на рис. 1.2.

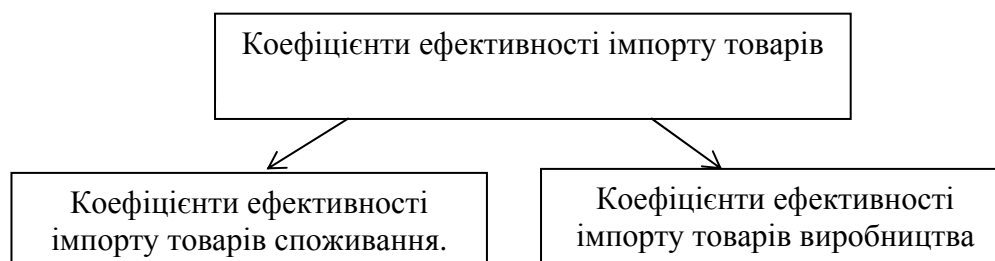


Рис.1.2 Коефіцієнти ефективності імпорту товарів

Джерело: [27]

Для того, щоб імпорт товару споживання був вигідний, необхідно, щоб імпортний дохід перевищував імпортні витрати. Це відбиває базовий коефіцієнт ефективності імпорту товарів споживання[27]:

$$E_{imc}^{\bar{o}} = \frac{B_i}{B_{im} + T_{\epsilon} + O_{\epsilon}} \quad (1.11)$$

де $E_{imc}^{\bar{o}}$ - базовий коефіцієнт ефективності імпорту товарів споживання;

B_i - внутрішній виторг від продажу імпортного товару;

B_{im} - вартість імпортного товару;

T_{ϵ} - транспортні витрати;

O_{ϵ} - організаційні витрати.

Якщо $E_{imc}^{\bar{o}} > 1$, імпорт товару ефективний.

Як і у випадку з експортом товару для визначення ефективності імпорту необхідно також розрахувати альтернативний коефіцієнт ефективності імпорту товарів споживання:

$$E_{imc}^a = \frac{B_i - B_{im} - T_{\epsilon} - O_{\epsilon}}{B_{\epsilon} - B_{\epsilon}^a} \quad (1.12)$$

де E_{imc}^a - альтернативний коефіцієнт ефективності імпорту товарів споживання,

B_{ϵ}^a - вартість вітчизняного товару, аналогічного імпортному, інші елементи формули (1.11).

Якщо $E_{imc}^a > 1$, імпорт товару є ефективним.

Тепер перейдемо до розгляду ефективності імпорту товарів виробництва (ТВ).

При імпорті товарів виробництва необхідно врахувати вартість їхнього обслуговування та використання у виробництві підприємства, що імпортує ці товари.

Базовий коефіцієнт ефективності імпорту товарів виробництва буде виглядати так:

$$E_{im\epsilon}^{\epsilon} = \frac{B_{m\epsilon}}{B_{im} + T_{\epsilon} + O_{\epsilon} + B_{\epsilon m\epsilon}} \quad (1.13)$$

де $E_{im\epsilon}^{\epsilon}$ - базовий коефіцієнт ефективності імпорту товарів виробництва;

$B_{m\epsilon}$ - виторг від використання товару виробництва;

$B_{\epsilon m\epsilon}$ – витрати на використання товару виробництва;

інші елементи формули є еквівалентними елементами формули (1.11).

Якщо $E_{im\epsilon}^{\epsilon} > 1$, імпорт товару є ефективним.

Необхідно також розрахувати альтернативний коефіцієнт ефективності імпорту товарів виробництва:

$$E_{im\epsilon}^a = \frac{B_{\epsilon m\epsilon} - B_{im} - T_{\epsilon} - O_{\epsilon} - B_{mnp}}{B_{mnp} - B_{\epsilon} - Z_{mnp}} \quad (1.14)$$

де $E_{im\epsilon}^a$ – альтернативний коефіцієнт ефективності імпорту товарів виробництва,

Якщо $E_{im\epsilon}^a > 1$, імпорт товару є ефективним.

Методика аналізу ефективності імпорту товарів виробництва є аналогічною до методики аналізу ефективності імпорту товарів споживання.

1.3. Теоретичні основи стратегії управління імпортною діяльністю підприємства

Стратегія імпорту – це напрям діяльності підприємства, який пов'язаний зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності шляхом проведення операцій з імпорту та складається переліку правил, за допомогою яких відбувається імпортна діяльність підприємства. Правила визначаються урядом в країні імпортера та міжнародними законами, конвенціями і постановами.

При створенні стратегії імпортової діяльності підприємство враховує специфіку вирішення конкретних цілей, законодавство країни, національну приналежність капіталу, особливості виробничо-промислової діяльності, обрану тактику ринкової конкуренції, строки перебування на тому чи іншому ринку тощо.

Імпортна стратегія підприємства включає аналіз цінової політики, якості товарів, що імпортуються, термінів і якості операцій з імпорту.

Основні причини переваги іноземних товарів перед внутрішніми є: ціна; якість; недоступність необхідних матеріалів на локальному ринку; швидкість і безперервність поставок; більш ефективне технічне обслуговування; сучасна технологія; досягнення визначених маркетингових цілей (особливо у зв'язку з офсетними угодами, коли від фірми вимагають імпортувати якісні товари з країни, у якій вона хоче продавати свою продукцію); зв'язок з іноземними підприємствами, що є іноземними філіями головної фірми.

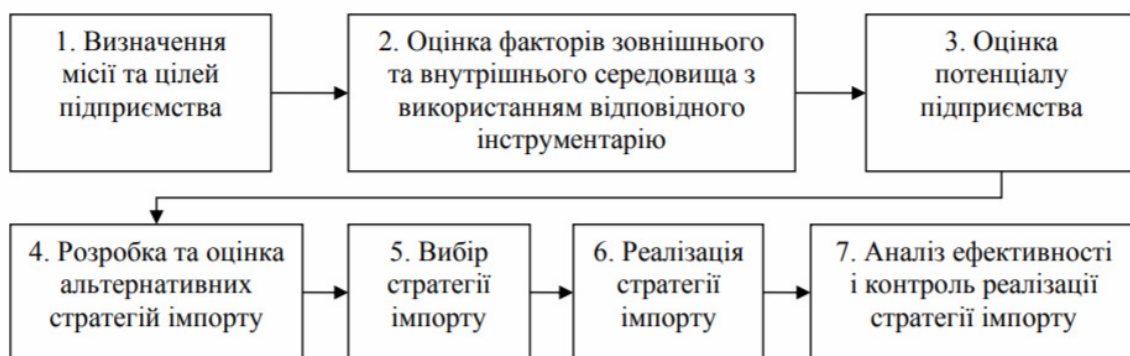
Найважливішим фактором, який стимулює внутрішньо фірмовий імпорт, є технологічна якість імпортованої продукції.

Незважаючи на переваги, з послугами іноземними постачальників пов'язані й деякі труднощі:

- пошук за кордоном імпортера з хорошою репутацією; час підготовки до випуску продукції і терміни поставок; труднощі експедиторського супроводу матеріалів, що постачаються, і безпосередніх контрактів з іноземним персоналом;
- політичні проблеми і труднощі встановлення нормальних відносин із персоналом іноземного підприємства;
- коливання обмінних курсів; методи здійснення платежів; якість товарів; брак і проблема повернення дефектної продукції;
- митні тарифи і мита; витрати на оформлення на додаткові документації, необхідної для митного очищення;
- транспортно-логістичні операції; мова; культурні і соціальні традиції.

З самого початку стратегію необхідно розробити. У процесі розробки стратегії імпорту виділяють наступні основні стадії: визначення місії та цілей підприємства, оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням відповідного інструментарію, оцінка потенціалу підприємства, розробка та оцінка альтернативних імпортних стратегій, вибір імпортної стратегії, реалізація імпортної стратегії, аналіз і контроль реалізації імпортної стратегії на зовнішньому ринку.

Процес розробки імпортної стратегії на підприємстві є довготривалим і складається з 7 етапів (рис. 1.3).



Ри

с. 1.3. Основні етапи розробки стратегії імпорту

Джерело:[36]

Реалізація стратегії імпорту передбачає розробку програми і планів діяльності підприємства для контролю за їх виконанням, а аналізу, обліку та оцінки ефективності самої стратегії.

Імпортування ресурсів має процедурні і стратегічні аспекти імпорту.

Процедурні аспекти відносяться, передусім, до митних правил і норм відносно імпорту. Імпортні операції неможливо здійснювати, не маючи певного досвіду спілкування з відповідними установами і підготовки необхідної документації. Роботу з документацією, що відноситься до імпорту, виконує брокер по імпорту. Він отримує відповідний дозвіл від державних органів і забезпечує митне очищення перед заповненням необхідних паперів.

а) Процедурні аспекти

- Митні правила і процедури
- Навички спілкування з митними установами
- Використання брокера з імпорту
- Ключове значення коносаменту (розписка за товари при перевезенні, контракт, документ, що засвідчує право власності).

Стратегічні аспекти імпортних операцій проявляються в тривалій перспективі і пов'язані з оцінкою переваг і проблем у використанні послуг іноземних постачальників.

Найважливішою стратегічною проблемою є імпорт товарів, вироблених іноземними підприємствами, пов'язаними з головною фірмою. Стратегічні переваги фірми частково обумовлені її спроможністю визначати, коли саме вона може забезпечити вищі прибутки за рахунок створення своїх виробничих потужностей за кордоном для обслуговування місцевих ринків чи складальних конвеєрів, на противагу укладенню субконтракт на реалізацію цих функцій із сторонніми (зовнішніми) фірмами. Вивчення внутрішньофірмових угод показало, що найважливішим чинником, що обумовлює внутрішньофірмовий імпорт, є технологічна досконалість продукції; іншими словами, чим вищий рівень технології, матеріалізованої у виробі, тим охочіше фірма бере участь у

внутрішньофірмових експортно-імпортних операціях, на противагу закупівлям у сторонніх фірм, передачі їм відповідних контрактів.

б) Економічні аспекти

- Стратегія
- Маркетинг (ціна, якість, ринок, конкуренти, зв'язок з іноземним постачальником)
- Технологія
- Безперервність і прискорення поставок

Ризики імпорту – це особлива категорія ризиків, що трапляються лише тоді, коли підприємство здійснює імпортні операції. Ризики імпорту є специфічними, тому в світовій практиці деякі види таких ризиків страхують. Основними факторами, що визначають ризики імпорту, є: на макрорівні: зниження темпів економічного зростання, інфляція, погіршення торгового і платіжного балансу країни, збільшення державного боргу (внутрішнього та зовнішнього), зменшення золотовалютних резервів, міграція капіталу, зміни у законодавстві країни-боржника (обмеження й заборона), політичні події; на мікрорівні: погіршення господарсько-фінансового стану контрагента, неплатоспроможність покупця чи позичальника, нестабільність курсу валюти ціни (кредиту) і валюти платежу, коливання відсоткових ставок, ступінь довіри до контрагента.

Виділяють наступних 8 видів ризиків зовнішньоекономічної діяльності:

- ризик країни;
- митний ризик;
- валютний ризик;
- ризики міжнародних перевезень (транспортний ризик);
- ризик міжнародного контракту;
- ризики, пов'язанні з іноземним контрагентом;
- ризики міжнародного конкурентного середовища

Ризик країни чи суверенний ризик характеризує залежність діяльності контрагентів від соціально-економічної та політичної ситуації в їхніх країнах. У

зв'язку з цим їх можна розділити на макроекономічні й макрополітичні. До макроекономічних ризиків відносять, наприклад, неочікуване для іноземних контрагентів введення заборони на конвертацію валюти, що може спричинити невиконання зобов'язань одним із контрагентів, що може завдати збитків. До макрополітичних ризиків відносять, в основному, зміни законодавства в державі одного з контрагентів, що може спричинити збитки іншому. Суверенні ризики неможливо передбачити за допомогою теорії ймовірності, тому їх не страхують. Однак можна певною мірою спрогнозувати цей вид ризиків ЗЕД за допомогою, наприклад, методу історичного порівняння.

Митний ризик пов'язаний із виникненням проблем при процедурі митного оформлення. В межах даного ризику можливі труднощі з вчасним та повним поданням правильно заповнених документів митному брокерові, з отриманням дозволу на ввезення товару. Цей ризик, як правило, не страхують, однак його також можна спрогнозувати певною мірою за допомогою методу історичного порівняння.

Валютний ризик пов'язаний із істотними змінами валютних курсів між датою укладення контракту і датою здійснення імпортером платежу за контрактом, а також із можливим зростанням інфляції, що призводить до зниження курсу національної валюти стосовно валюти контракту.

Ризики міжнародних перевезень (транспортний ризик), пов'язані з виникненням різних проблем при транспортуванні вантажу. До цього виду ризиків відносять:

- ризик, пов'язаний із форсмажорними обставинами;
- ризик, пов'язаний із частковим пошкодженням чи повною втратою товару при його транспортуванні;
- ризик, пов'язаний із експедиторською компанією тощо.

Ризики міжнародного контракту пов'язані зі збитками внаслідок неналежного укладання контракту, наявністю у ньому помилкових чи невігідних пунктів тощо. До таких ризиків відносять:

- втрати внаслідок невідповідності кількості та якості товару умовам контракту;

- втрати внаслідок порушення термінів поставки товару;

- неправильні умови упакування і маркування товару тощо.

Ризики, пов'язані з іноземним контрагентом, до яких відносять:

- зіткнення з одноденною фірмою;

- зіткнення з шахрайськими організаціями;

- виникнення збитків у зв'язку з недобросовісністю іноземного контрагента.

Безпосередньо у зовнішній торгівлі кожної країни, особливо при імпорتنих угодах, їх укладенні та виконанні виникають наступні ризики:

- ризик невиконання угод міжнародного контракту (терміни поставки, невідповідність кількості, якості);

- ризик невиконання зобов'язань за взаємними платежами чи так званий кредитний ризик;

- валютний ризик, що виникає у зв'язку з постійним коливанням валютних курсів;

- збутовий ризик, пов'язаний із коливанням попиту на імпорتنі товари в країні чи в окремому сегменті іноземного ринку;

- ціновий ризик виникає через постійні зміни світових цін.

Аналіз ефективності і контроль реалізації стратегії імпорту є останнім і водночас найважливішим етапом, який демонструє спроможність підприємства впровадити обрану імпорتنу стратегію. Варто зазначити, що під час розробки стратегії існує ймовірність виникнення певних проблем, які можуть перешкодити успішній реалізації стратегії. Наприклад, нездатність менеджерів правильно здійснити стратегічний аналіз імпоротної діяльності підприємства; неспроможність врахувати вплив суттєвих чинників внутрішнього або зовнішнього оточення підприємства;

нерациональне використання ресурсів та імпортного потенціалу підприємства тощо [71 с. 58].

Тому, щоб успішно реалізувати стратегію імпорту підприємства, необхідно дотримуватися наступних вимог:

- забезпечення розуміння всіма працівниками імпортової стратегії;
- шляхом ефективного донесення до них інформації про стратегічний напрям діяльності підприємства;
- організація стратегічного плану дій, що включає певний набір цілей;
- систематичне постачання необхідної кількості та якості ресурсів задля реалізації стратегії.

Висновки до розділу 1

Визначення сутністності та характеристики імпоротної діяльності підприємства, розгляд методичних підходів до оцінки ефективності імпоротної діяльності підприємства, дослідження теоретичних основ стратегії управління імпоротною діяльністю підприємства дозволили автору зробити такі висновки:

1. Імпортна діяльність підприємства - це низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають купівлю товарів чи послуг суб'єктом підприємницької діяльності певної країни у контрагента із-за кордону з обов'язковим переміщенням продукції через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції суб'єкта країни імпортера.

2. Імпорт – системний довготривалий процес, основними етапами якого є підготовчий етап, аналіз зарубіжних ринків та пошук нових товарів, адаптація товару до потенційного ринку збуту, здійснення імпоротної операції, аналіз ефективності імпоротної операції.

3. Основними переваги від імпортних операцій є:

- Зростання конкуренції, завдяки чому підвищується виробництво на національній території;
- Розвиток технологій, завдяки ввезенню науково-містких товарів;
- Наповнення внутрішнього ринку дефіцитними товарами або товарами, які взагалі не виробляються на національній території;
- Доступ до більш якісних товарів: готових виробів, сировинних та інших матеріалів;
- Збільшення обсягів продажу та прибутку для підприємств за рахунок імпорту нової продукції на ринок України.

4. Ефективність імпоротної операції з одного боку залежить від вигоди, набутих від її здійснення (наприклад, виручки від реалізації продукції), з

іншого боку - від витрат на здійснення операції (наприклад, собівартості товару).

Систему показників ефективності імпортних операцій підприємства, можна поділити на чотири групи:

- абсолютні показники (обсяг імпорту; обсяг імпортованих товарів, тощо);
- відносні показники (індекси динаміки, коефіцієнти виконання зобов'язань з імпорту, тощо);
- показники структури (товарна, географічна структура імпорту, тощо);
- показники ефективності (валютна ефективність імпорту, тощо).

5. Стратегія імпорту – це напрям діяльності підприємства, який пов'язаний зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності у вигляді реалізації імпортних операцій та несе у собі певний набір правил, за допомогою яких відбувається імпортна діяльність підприємства. Правила визначаються урядом в країні імпортера та міжнародними законами, конвенціями і постановами.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було засноване в 1997 році в місті Київ в складі потужної української торгово-промислової групи FozzyGroup, яка є одним з найбільших вітчизняних ритейлерів і в теперішній час має 584 торговельні точки на території всієї України. Крім торговельних мереж, в сферу бізнес-інтересів групи також входять виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси [55]. Засновниками групи є Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотніков і Юрій Гнатенко, які володіють компанією і зараз. Мажоритарним власником є Володимир Костельман.

Одним із головних напрямків діяльності Fozzy Group є торгівля продуктами і товарами для дому. До мереж групи відносяться супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy в форматі cash&carry, магазини біля дому «Фора» і дискаунтери Thrash!. У супермаркетах «Сільпо» діє програма для постійних покупців «Власний Рахунок», які разом із системою винагороди споживачів є ефективним дослідницьким і маркетинговим інструментом як для мережі, так і постачальників. Окрім товарів власних торгових марок: «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», «Повна чарка», «Зелена країна», Protex, EXTRA!, Fozzy Group має свою програму «Власний імпорт».

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» об'єднує одну з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. «Сільпо» та мережу преміальних делікатес-маркетів «Le Silpo». За КВЕД діяльність підприємства характеризується як 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [44].

Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» належить до лінійно-функціонального типу, який передбачає прийняття рішень, розподіл відповідальності та повноважень по вертикалі і заснована на принципі побудови і спеціалізації управлінського процесу залежно від обов'язків, покладених на функціональних керівників (рис. 2.1.) Управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління (бухгалтерія, юридичний відділ, маркетинговий відділ і ін.) допомагають директору та лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

На організаційній структурі управління показано, що найвищим органом Товариства є генеральний директор. Всі ділянки підприємства виведені в пряме підпорядкування директору для забезпечення найбільшої продуктивності їх роботи. У його розпорядженні знаходяться питання стратегічного характеру. Він організує діяльність на основі широкого використання прогресивних форм і організації праці, науково-обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду. Також в його компетенції вирішення питань, що стосуються управління логістикою та власним виробництвом.

Директор з операційної діяльності - безпосередньо підпорядкований генеральному директору і фактично керує діяльністю компанії на оперативному рівні. В його повноваження входить:

- здійснення оперативного управління компанією;
- контроль діяльності персоналу компанії;
- організація роботи, в рамках узгоджених стратегічних, тактичних і оперативних планів.

В свою чергу у директора з операційної діяльності є заступник, в обов'язки якого входить управління та контроль за діяльністю кожного з регіонів, в яких знаходяться філії компанії.

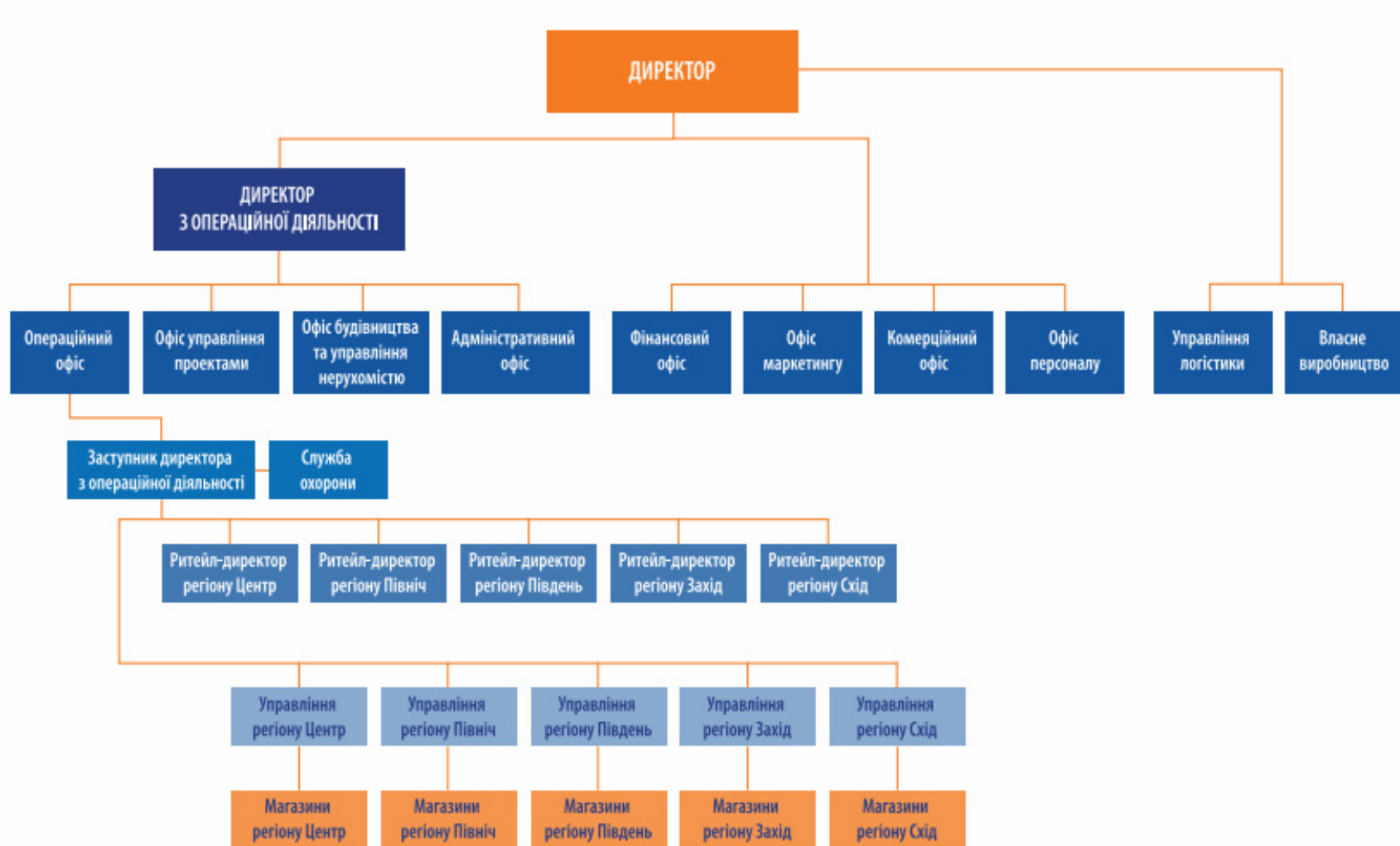


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: [44]

В обов'язки директорів кожного з регіонів - входять не тільки контроль за виробничим процесом, а й організація роботи організації та її персоналу.

Відповідно, в кожному регіоні є керівник торговельного відділу - це фахівець, в завдання якого входить організація продажів послуг або товарів. Він відповідає за роботу відділу в цілому - відстежує строки поставки, забезпечує виконання плану продажів, керує менеджерами і навчає їх, спілкується з партнерами і постачальниками, бере участь в відповідальних переговорах. Успішний керівник відділу продажів може швидко вирости до виконавчого, фінансового або генерального директора.

Підрозділи і працівники підприємства, що виконують функції управління, утворюють функціональну підсистему управління. Функції управління діяльності підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому набувають економічні, організаційні, соціальні, психологічні відносини один з одним. Але дана структура має як переваги, так і недоліки.

Перевагами такого типу структури управління є:

1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.
2. Єдність і чіткість розпоряджень.
3. Узгодженість дій виконавців.
4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.
5. Оперативність у прийнятті рішень.
6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.
7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Серед недоліків можна виділити:

1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією.

2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

4. Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва.

Ця структура є доцільною, оскільки потреба в ефективному управлінні дуже висока, на підприємстві зайняті велика кількість працівників, і ситуація на підприємстві й навколо нього достатньо стабільна. Через порушення принципу єдності розпорядження ця структура в чистому вигляді практично не застосовується в бізнесі.

Важливим елементом у становленні підприємства є вибір його організаційно-правової форми. Законодавством України затверджена політика щодо виробництва, імпорту, експорту, зберігання, реалізації та споживання продукції різного типу. Її метою є наповнення державного бюджету, уникнення неконтрольованого обігу товарів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснює імпорту діяльність.

Відповідно до статті 74 Кодексу імпорт (випуск для вільного обігу) - це митний режим, відповідно до якого іноземні товари після сплати всіх митних платежів, встановлених законами України на імпорт цих товарів, та виконання усіх необхідних митних формальностей випускаються для вільного обігу на митній території України.

Згідно з частиною 3 статті 75 Кодексу для поміщення товарів у митний режим імпорту підприємство, на яке покладається дотримання вимог митного режиму, повинно:

1) подати органу доходів і зборів, що здійснює випуск товарів, документи на такі товари;

2) сплатити митні платежі, якими відповідно до законів України обкладаються товари під час ввезення на митну територію України в режимі імпорту;

3) виконати встановлені відповідно до закону вимоги щодо заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до статті 82 Кодексу експорт (остаточне вивезення) - це митний режим, відповідно до якого українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язань щодо їх зворотного ввезення.

Для поміщення товарів у митний режим експорту, згідно з частиною другою статті 83 Кодексу, підприємство, на яке покладається дотримання вимог митного режиму, повинно:

1) подати органу доходів і зборів, що здійснює випуск товарів у митному режимі експорту, документи на такі товари;;

2) сплатити митні платежі, якими відповідно до закону обкладаються товари під час вивезення за межі митної території України у митному режимі експорту;

3) виконати вимоги щодо застосування передбачених законом заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;

4) випадках, встановлених законодавством, подати органу доходів і зборів дозвіл на проведення зовнішньоекономічної операції з вивезення товарів у третю країну (реекспорт).

До основних нормативних документів, для митного оформлення вантажу в режимі «ІМПОРТ» належать:

- митна декларація (МД) - заповнює митний брокер;
- картка обліку особи, що здійснює операції з товарами (картка акредитації);
- договір доручення з митним брокером;

- зовнішньоекономічний договір (контракт) з додатками до нього, а також їх переклад на державну мову;
- договір на перевезення та калькуляція транспортних витрат (в залежності від умов поставки);
- товаротransпортні документи та накладні на перевезення (CMR, TTN, Air WayBill, Bill of Lading), навантажувальні відомості, пакувальні аркуші, специфікації і т.д.;
- комерційні документи (рахунок-фактура, рахунок-проформа, invoice), а також їх переклад на державну мову;
- документи, що підтверджують країну походження товару (сертифікат походження, заява відправника і т.д.);
- документи, що використовуються для визначення митної вартості товару (банківські платіжні документи, відповідна бухгалтерська документація, каталоги, специфікації, прейскуранти, прас-листи, калькуляція фірми-виробника, інформація зовнішньоекономічних та біржових організацій, висновки спеціалізованих експертних організацій і т.д.) – у випадку необхідності підтвердження таких відомостей;
- документи, які, відповідно до законодавства України, видаються державними органами для завершення митного оформлення товарів (дозволи та відмітки органів санітарно-епідеміологічного, ветеринарного, фіто санітарного, радіологічного, екологічного контролю та ін.);
- документ контролю доставки вантажу (попередня декларація);
- документи, що дають право на отримання пільг в оподаткуванні;
- інші документи на вимогу митних органів.
- Перелік основних нормативних документів, які потрібно надати для митного оформлення вантажу на експорт :
 - митна декларація (МД) - заповнює митний брокер;
 - картка обліку особи, що здійснює операції з товарами (картка акредитації);
 - договір доручення з митним брокером;

- зовнішньоекономічний договір (контракт) з додатками до нього, а також їх переклад на державну мову;
- накладні на перевезення (CMR, ТТН, Air WayBill, Bill of Lading), навантажувальні відомості, пакувальні аркуші, специфікації і т.д. - складає митний брокер;
- комерційні документи (рахунок-фактура, рахунок-проформа, invoice);
- сертифікат якості на товар (в разі наявності);
- сертифікат походження товару, для країн СНД – як правило, форми СТ-1, для Європейського союзу – сертифікат походження форми EUR.1;
- документи, які, відповідно до законодавства України, видаються державними органами для завершення митного оформлення товарів (дозволи та відмітки органів санітарно-епідеміологічного, ветеринарного, фіто санітарного, радіологічного, екологічного контролю та ін.);
- свідоцтво про допущення транспортного засобу до переміщення під митними печатками та пломбами, книжка МДП - у випадку її застосування;
- інші документи на вимогу митних органів.

У табл. 2.1. зображено внутрішні організаційні документи, якими керується ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Діяльність установ фіксується в різних видах документів. Організаційні документи - комплекс взаємопов'язаних документів, що регламентують структуру, завдання, функції підприємства, організацію його роботи, права, обов'язки і відповідальність керівництва та фахівців підприємства.

Нормативно-правові акти, які регулюють діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зображені в додатку А.

Отже, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» керується Статутом, який було затверджено Загальними зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у місті Київ від 22 вересня 2009 року. Цей Статут визначає правові, економічні, соціальні та організаційні умови діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі чинного в Україні законодавства, зокрема

Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, інших нормативно-правових актів України, міжнародних договорів та угод, згода на обов'язковість надана Верховною Радою України.

Таблиця 2.1

Внутрішні організаційні документи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Назва документу	Дата прийняття	Номер	Що регулює у діяльності суб'єкта господарювання
Статут	Від 22.09.2009 року	15	Документ, що має юридичну силу, в якому прописаний правовий статус підприємства, види діяльності та порядок її здійснення, а також права та обов'язки організації.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Від 10.01.2017	10	Регулюють права та обов'язки учасників трудового процесу (трудоий розпорядок, правила прийому на роботу, стягнення за порушення правил, заохочення за успіхи і тд).
Посадові інструкції	-	-	Посадові інструкції регулюють організаційно-правовий статус працівників і визначають їхні конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для забезпечення ефективної роботи працівників.
Положення про оплату праці	Від 01.09.2017	11	Регулює систему оплати праці, строки та порядок, визначає посадові оклади працівників, також регулює систему набонок та вирахувань.
Штатний розпис	Від 15.05.2016	5	Визначає назви посад, чисельність персоналу, оклади по кожній посаді.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Також до внутрішніх організаційних документів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» належать: правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, посадові інструкції, положення про оплату праці, положення про преміювання та положення про винагороду за підсумками роботи за рік.

2.2.Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2015-2019 роки

Внутрішній фінансовий аналіз, який здійснюється на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ґрунтується на фінансовій звітності (баланс та звіт про фінансові результати), що оприлюднюється, та на первинній бухгалтерській документації, яка дає можливість отримати точну оцінку фінансового стану підприємства. Такий аналіз має комплексний характер та здійснюється за сукупністю показників [18].

Методика здійсненого аналізу включає три блоки: аналіз фінансового стану, аналіз фінансових результатів та аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз проведено за методом горизонтального та вертикального аналізу. Інформаційним забезпеченням аналізу є законодавчі та нормативні акти, бухгалтерська звітність, статистичні дані фінансового характеру .

Ретроспектива балансових звітів та звітів про фінансові результати (форма №2) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках наведена у додатку Б. З аналізу звіту про фінансові результати (Форма №2), що розміщено в додатку Б (табл.Б.1 та Б.2) видно, що підприємство протягом досліджуваного періоду в якості чистого фінансового результату діяльності отримувало, як збиток, так і прибуток.

У цілому структура активів підприємства визначається його діяльністю і суттєво впливає на структуру фінансових ресурсів, а саме на співвідношення власних та залучених ресурсів, довгострокових і поточних зобов'язань підприємства [35]. Протягом досліджуваного періоду значно скоротився обсяг необоротних активів за рахунок зменшення нематеріальних активів,

незавершених капітальних інвестицій, основних засобів та довгострокової дебіторської заборгованості.

Серед оборотних активів спостерігається падіння обсягів запасів, грошових коштів та витрат майбутніх періодів поряд із зростанням обсягів дебіторської заборгованості поточних фінансових інвестицій, інших оборотних активів. Дана тенденція спричиняє зростання загальної суми активів підприємства (див. дод. Б, табл.Б.4).

З аналізу динаміки обсягу та складу активів і динаміки структури активів (див. дод. Б, табл.Б.4 та табл. Б.5) можна зробити висновок про зміщення структури активів в бік зростання частки необоротних активів за рахунок зменшення оборотних, а саме: зростання частки дебіторської заборгованості (за продукцію, товари, послуги та іншої) за рахунок зменшення частки грошових коштів, запасів, довгострокової дебіторської заборгованості та основних засобів. Дана тенденція може свідчити про застосування реалізації товарів у формі безготівкових розрахунків із відстроченням платежу.

Стан основних засобів підприємства проаналізовано за показниками (табл.2.4): коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів [35]

За даними аналізу можна зробити висновок про зростання зношеності основних засобів на 95% із падінням їх придатності до використання на 48% із найбільшим темпом приросту показника у 2019 році.

Рух та ефективність використання основних засобів оцінено за показниками (табл. 2.3): коефіцієнт введення основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів, фондоддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів засобів [35].

За даними аналізу таблиці 2.3 позитивна динаміка прослідковується в вартості введених та виведених основних засобів відносно їх початкової вартості із більшими темпами приросту коефіцієнту введення, що сягає 93,6%.

Таблиця 2.2

Динаміка показників стану основних засобів

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках

Показники	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19	Абсолют зміна	Темпи прирост у %
						2019/ 2015	2019/ 2015
Показники стану основних засобів							
1. Коефіцієнт зносу	0,3	0,4	0,5	0,5	0,7	0,3	95,4
2. Коефіцієнт придатності	0,7	0,6	0,5	0,5	0,3	-0,3	-48,4

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 2.3

Динаміка показників руху та ефективності використання основних

засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
Показники руху основних засобів							
1. Коефіцієнт введення	1,51	1,72	1,84	1,91	2,92	1,41	93,63
2. Коефіцієнт виведення	0,34	0,42	0,46	0,48	0,66	0,32	95,43
Показники ефективності використання основних засобів							
1. Фондовіддача	35,32	37,34	38,64	65,41	26,46	-8,86	-25,10
2. Фондомісткість	0,04	0,04	0,04	0,03	0,08	0,04	94,85
3. Рентабельність основних засобів	0,03	0,00	0,00	0,00	744,95	744,92	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Спостерігається падіння фондовіддачі на 25% із активним протягом 2019 року зростанням показника фондомісткості на 94,85%, що свідчить про зворотній взаємозв'язок даних показників. Рентабельність основних засобів

протягом досліджуваного періоду спостерігається лише на його початку та кінці, що спричинено збитковістю діяльності в межах інших періодів.

Динаміку структури оборотних активів оцінено за часткою елементів в загальній кількості оборотних активів підприємства (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Динаміка структури оборотних активів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках**

Показники	Питома вага, %					Абсолютна зміна
	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.19	2019/2015
1. Запаси, всього	43,70	47,55	50,38	44,65	2,74	-40,97
2. Дебіторська заборгованість	37,33	34,10	31,31	39,23	81,58	44,25
За продукцію, товари, роботи, послуги	11,81	15,84	13,69	26,91	21,39	9,58
За розрахунками	8,23	4,57	5,80	7,26	3,81	-4,42
Інша поточна дебіторська заборгованість	17,29	13,69	11,81	5,05	56,38	39,09
3. Поточні фінансові інвестиції	0,11	0,15	3,04	2,23	2,07	1,96
4. Гроші та та їх еквіваленти	14,36	12,21	8,49	8,17	0,05	-14,30
5. Витрати майбутніх періодів	0,56	0,42	0,36	0,31	0,13	-0,43
6. Інші оборотні активи	1,80	3,54	1,03	1,50	1,68	-0,12
Всього	100	100	100	100	100	x

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Зміни структури оборотних активів (табл.2.4) відбулись за рахунок зменшення частки запасів та грошей та їх еквівалентів на 40% із зростанням частки дебіторської заборгованості (в т. ч. за розрахунками та іншої поточної дебіторської заборгованості) на 44,25% та поточних фінансових інвестицій на 2%. Динаміку показників оборотності оборотних активів проаналізовано за показниками (табл. 2.5): період обороту оборотних активів, оборотність оборотних активів [11].

Таблиця 2.5

**Динаміка показників оборотності оборотних активів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках**

Показники	Значення показника					Абсолют зміна	Темпи приросту %
	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2015	2019/ 2015
1. Період обороту, днів							
1.1. всіх оборотних активів	0,1	1,2	2,3	2,3	1,1	1,1	1246,41
1.2. запасів	29,7	35,8	42,4	24,7	1,5	-28,2	-94,93
1.3. дебіторської заборгованості	29,7	35,8	42,4	24,7	1,5	-28,2	-94,93
1.4. грошей та їх еквівалентів	23,1	23,8	32,3	65,2	45,5	22,4	97,05
1.5. інших оборотних активів	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-88,16
2. Коефіцієнт оборотності, разів							
2.1. всіх оборотних активів	4315,4	300,8	157,3	158,7	320,5	-3994,9	-92,57
2.2. запасів	12,3	10,2	8,6	14,8	242,6	230,3	1873,61
2.3. дебіторської заборгованості	12,3	10,2	8,6	14,8	242,6	230,3	1873,61
2.4. грошей та їх еквівалентів	15,8	15,3	11,3	5,6	8,0	-7,8	-49,25
2.5. інших оборотних активів	15284	7173	1230 6	6653 5	1290 60	113775,7	744,38

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

За даними аналізу динаміки показників оборотності оборотних активів (табл. 2.5) в днях можна зробити висновок про поступову позитивну динаміку до падіння періоду обороту запасів та дебіторської заборгованості на 95%. Протягом досліджуваного періоду відбулось стрімке зростання періоду обороту всіх оборотних активів у 10 разів та грошей та їх еквівалентів у двічі, що свідчить про заморожування грошових коштів на даних етапах.

Негативна динаміка до падіння коефіцієнту оборотності в разях на 93% спостерігається при аналізі всіх оборотних активів та грошей та їх еквівалентів. В той самий час зростання коефіцієнту оборотності в разях стосується запасів – в 20 разів, дебіторської заборгованості – в 20 разів та інших оборотних активів.

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок власних та запозичених коштів. Динаміка обсягу та складу капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках наведена в додатку Б табл. Б.6 та табл. Б.7.

За даними аналізу динаміки обсягу та складу капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в додатку Б табл. Б.6 та табл. Б.7. на підприємстві протягом досліджуваного періоду спостерігається поява непокритого збитку в розділі власного капіталу та зростання інших довгострокових зобов'язань в розділі позикового капіталу. Загальна сума джерел фінансування зазнала зростання. Відповідно до аналізу (див.дод. Б) структура власного капіталу зазнала змін з боку зменшення частки зареєстрованого капіталу та капіталу в дооцінках та збільшення частки нерозподіленого прибутку, що утворився у 2019 році.

Структура капіталу загалом (за даними табл. 2.6) змінилась завдяки зменшенню частки власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) при зростанні частки позикового капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень за рахунок відповідно довгострокових кредитів банків та інших довгострокових зобов'язань і поточної кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури власного капіталу
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках**

№ з/п	Показники	Питома вага, %					Абсолютна зміна
		01.01. 2015	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	2019/2015
	Власний капітал, всього	100	100	100	100	100	x
1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	0,11	0,11	-0,10	-0,04	-0,03	-0,14
2.	Капітал у дооцінках	2,03	1,68	-0,04	-0,01	-0,01	-2,04
3.	Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Резервний капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	97,86	98,22	100,14	100,04	100,03	2,18
6.	Неоплачений капітал	-	-	-	-	-	-
7.	Вилучений капітал	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Протягом дослідженого періоду в структурі власного капіталу (табл. 2.6) нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зріс на 2,18% за рахунок зменшення частки зареєстрованого капіталу на 0,14% та капіталу у дооцінках на 2%, що свідчить про негативну тенденцію структури власного капіталу.

Структура позикового капіталу наведена в табл.2.7. За даними табл. 2.7 структура позикового капіталу зазнала незначних змін за рахунок нестабільної динаміки зміни поточних зобов'язань і забезпечень на 73%. В структурі даного розділу після масштабного падіння до 2019 року в 5 разів виросли розрахунки зі страхування та плавно зросла поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями на 76%. Абсолютного падіння зазнали короткострокові кредити банків та незначно (0,11%) розрахунки з бюджетом.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури позикового капіталу
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках**

Показники	Питома вага, %					Абсолют зміна
	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19	2019/ 2015
Позиковий капітал, всього	100	100	100	100	100	x
1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	32,41	43,23	45,13	51,96	43,84	11,43
Інші довгострокові зобов'язання	12,97	23,95	18,84	24,76	21,10	8,13
Довгострокові забезпечення	0,85	0,93	0,99	2,61	0,15	-0,70
Цільове фінансування	0,85	0,93	0,99	2,61	0,15	-0,70
2. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	7,63	0,09	1,92	2,24	0,00	-7,63
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	13,07	20,69	40,74	70,14	89,05	75,99
розрахунки з бюджетом	0,11	0,18	0,35	0,78	0,00	-0,11
розрахунки зі страхування	32,11	9,87	15,37	12,21	151,50	119,39
розрахунки з оплати праці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточні забезпечення	209,54	222,06	242,06	301,18	282,47	72,93

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ділова активність підприємства виявляється у швидкості обороту його капіталу. Прискорення оборотності капіталу свідчить про більш інтенсивне його використання і про зростання ділової активності підприємства.

Навпаки, уповільнення оборотності коштів є ознакою спаду ділової активності. Від швидкості обороту капіталу залежить і його прибутковість, і як результат - ліквідність, платоспроможність і фінансова стійкість підприємства [11].

Ефективність використання капіталу визначається за показниками (табл.2.10): капіталовіддача, капіталомісткість, коефіцієнт оборотності власного капіталу, рівень рентабельності основного капіталу [11].

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності використання капіталу
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках**

Показники	Значення показника					Абсол. зміна	Темпи прирост у %
	2015	2016	2017	2018	2019		
1. Капіталовіддача	3,12	2,90	2,48	2,31	4,77	1,65	52,80
2. Капіталомісткість	0,32	0,34	0,40	0,43	0,21	-0,11	-34,55
3. Період обороту капіталу, дні	115,4 2	124,1 2	145,28	156,0 9	75,54	-39,88	-34,55
4. Коефіцієнт оборотності капіталу, рази	3,12	3,38	3,68	3,40	0,10	-3,02	-96,81
5. Рентабельність (збитковість) капіталу, %	0	-0,05	-0,15	-0,04	0,03	0,03	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

За даними з табл. 2.8 прослідковується позитивна тенденція до зростання капіталовіддачі на 53% після незначного падіння із одночасним зменшенням капіталомісткості на 35%, що свідчить про ефективне використання капіталу підприємства для забезпечення його операційної діяльності. Період обороту та

коефіцієнт оборотності капіталу знизився з досить масштабними темпами падіння 35% та 97 % відповідно. На кінець 2019 року капітал підприємства став рентабельним після значної збитковості, якій передувала точка беззбитковості.

Для повного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства досліджено його витрати. З господарської точки зору витрати являють собою споживання або використання товарів та послуг у процесі отримання доходу. За аналізом витрат підприємства (див. дод. Б табл Б.8 та табл Б.9) можна зробити висновок про зростання витрат обігу та усіх поточних витрат разом із зростанням витрат від операційної та фінансово інвестиційної діяльності за всіма статтями.

Зміни структури витрат обігу є незначними і торкаються лише падіння частки собівартості реалізованих товарів при зростанні частки інших витрат при фінансово інвестиційної діяльності. При цьому відбулось трикратне зростання витрат обігу.

За аналізом доходів підприємства (див. дод. Б. табл Б.10 та табл Б.11) можна зробити висновок про падіння суми доходів всього за рахунок значного падіння доходу від операційної діяльності (валового прибутку та інших операційних доходів) навіть при зростанні доходу від фінансово-інвестиційної діяльності.

В структурі доходів зменшилась частка доходів від операційної діяльності, а саме валового прибутку із зростанням частки доходів від фінансово інвестиційної діяльності. Попри зміну пропорцій розподілів доходів, сумарний обсяг доходів зазнавав змін в бік зменшення.

За даними дод. Б табл. Б.10 та табл. Б.11 робимо висновок про поступове падіння прибутку від операційної діяльності до загнання збитку у 2018 році. Попри прибутковість основної торговельної діяльності підприємства, інша операційна діяльність була збитковою. Підприємство отримало чистий прибуток на початку досліджуваного періоду у 2015 році та наприкінці – у

2019. Протягом 2016-2018 років динаміка збитку була неоднорідною. Структуральні зміни пов'язані із незначними коливаннями, що відбувались протягом досліджуваного періоду та не мали такого значного впливу, як обсяги показників.

Основою формування прибутку торговельних підприємств є його комерційний дохід. Результати основної діяльності підприємства оцінюються за такими показниками (дод. Б. табл. Б.12): рівень комерційного доходу, рентабельність товарообороту, рентабельність витрат.

Аналіз результатів торговельної (основної) діяльності підприємства (дод. Б табл. Б.13 та табл. Б.14) свідчить про падіння рівня комерційного доходу у 15 разів в порівнянні з початком досліджуваного періоду та одночасним зростанням рівня витрат обігу у майже 35 разів. При цьому основна діяльність підприємства виявилась рентабельною наприкінці досліджуваного періоду, адже до цього три роки поспіль зазнавала збитку, чому передувало знаходження на рівні беззбитковості.

Умовою виживання й розвитку підприємства є його фінансова стабільність.. Фінансова стійкість підприємства визначається за показниками (дод. Б табл. Б.15): коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу), коефіцієнт фінансової заборгованості, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт покриття боргу, коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності.

За результатами розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості можна зробити висновки щодо інтенсивності використання позикових коштів; ступеня залежності від короткострокових зобов'язань та рівня довгострокової стійкості підприємства без позикових коштів. Отже, за аналізом динаміки показників фінансової стійкості підприємства (дод. Б табл. Б.15) варто зробити висновок про низький рівень фінансової автономії та його падіння поряд із стрімко зростаючим рівнем фінансової залежності. При цьому рівень фінансової

заборгованості залишається в наближених межах. Спостерігається низький рівень коефіцієнту покриття боргу із його зменшенням та зменшення темпу приросту при продовженні падіння рівня довгострокової фінансової незалежності.

Фінансова стійкість підприємства (табл. 2.9) оцінена на основі аналізу запасів та витрат, нормальних джерел фінансування та чистого оборотного капіталу.

Таблиця 2.9

**Оцінка типу поточної фінансової стійкості
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках**

Показники	Значення показника				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1. Запаси та витрати, тис.грн.	1696986	2137300	2478663	2995151	973579
2. Чистий оборотний капітал, тис.грн.	3613069	4491383	4852715	6623972	7097185
3. "Нормальні" джерела фінансування, тис.грн.	-1334732	-2364082	-3006326	-4904010	- 4909725
3.1. Чистий оборотний капітал	-1601908	-2367346	-3073532	-4982317	- 4909725
3.2. Короткострокові банківські кредити та позики для покриття запасів	267176	3264	67206	78307	0
3.3. Розрахунки з кредиторами за товари, роботи, послуги	3474311	3882674	4579307	6659825	1619313
Тип поточної фінансової стійкості	НДФ<ЗВ <ЧОК	НДФ<ЗВ <ЧОК	НДФ<ЗВ <ЧОК	НДФ<ЗВ <ЧОК	НДФ<ЗВ <ЧОК

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

За оцінкою типу поточної фінансової стійкості (табл. 2.9) на основі порівняння обсягів «нормальних» джерел фінансування, запасів та витрат,

чистого оборотного капіталу, підприємство протягом досліджуваного періоду належить до 2-го типу та має нормальну фінансову стійкість, за якої чистий оборотний капітал перевищує запаси та витрати, що в свою чергу більші від обсягу нормальних джерел фінансування [18].

Аналіз динаміки показників ліквідності за даними дод. Б табл. Б.17 дає можливість зробити висновок про відсутність у підприємства можливості швидко гасити свої зобов'язання, що спричинено відсутністю ліквідності та низькою платоспроможністю через відсутність поточних забезпечень. Необхідно враховувати, що інформація про поточні забезпечення може навмисне приховуватись підприємством, оскільки аналіз активності підприємства на ринку не дозволяє зробити висновок про неплатоспроможність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Аналіз динаміки показників рентабельності наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників рентабельності (збитковості) діяльності
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2019 роках**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолют зміна
1. Рентабельність (збитковість) товарообороту, %	0,00	-1,48	-4,01	-1,26	28,15	28,15
2. Рентабельність (збитковість) активів, %	101,00	-101,50	-281,41	-71,90	153,83	52,83
3. Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	0,33	25,90	23,38	4,51	-2,63	-2,96
4. Рентабельність (збитковість) позикового капіталу, %	0,02	-123,35	-105,07	-16,57	1,75	1,73
5. Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	0,00	-1,77	-4,72	-1,48	16,60	16,60

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

За даними таблиці 2.10 варто зробити висновок про значення зростання відсотка рентабельності товарообороту на 100%, позикового капіталу та операційних витрат, котрий навіть попри збитковість активів та власного капіталу, дозволив підприємству отримати прибуток. З аналізу табл. 2.10 видно, що протягом досліджуваного періоду фінансово-господарська діяльність підприємства вийшла на новий рівень, оскільки відсоток рентабельності значно зріс для операційних витрат, позикового капіталу, активів та товарообороту.

Динаміку прибутковості активів наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка прибутковості активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
у 2015-2019 роках та оцінка впливу факторів на її зміну**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолют зміна
1. Середня сума активів, тис.грн.	7551761	8120813	9505142	10212160	4942412	-2609349
2. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2355348 9	2740860 6	3502257 7	34738968	492267	- 23061222
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	457	-406085	- 1405616	-433342	139019	138562
4. Рентабельність реалізації, %	0,00	-1,48	-4,01	-1,25	28,24	28,24
5. Коефіцієнт оборотності активів, разів	3,12	3,38	3,68	3,40	0,10	-3,02
6. Прибутковість активів, %	0,01	-5,00	-14,79	-4,24	2,81	2,81
7. Зміна прибутковості активів за рахунок:						
Рентабельності	-5,01	-9,79	10,54	7,06	-0,01	x

реалізації, в.п.						
Коефіцієнту оборотності активів, в.п.	-0,38	-1,24	0,35	-93,25	-88,07	x

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Відповідно до табл. 2.10 та табл. 2.11 основним засобом отримання позитивного показника рентабельності активів є рентабельність реалізації.

Отже, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» включає одну з найбільших торговельних мереж України «Сільпо» та «Le Silpo». Підприємство тривалий час займається роздрібною торгівлею, проте аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що досліджені роки 2015-2019 для підприємства були складними та неприбутковими.

На ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зростання зносу основних засобів на 95% із падінням їх придатності на 48%. Нестабільна фондівіддача, що зменшилась на 25% та зростаюча на 94% фондомісткість, тобто більше капіталовкладень для реалізації одиниці продукції спостерігаються разом із стрімким зростанням рентабельності основних засобів. Спостерігається падіння періоду обороту запасів та дебіторської заборгованості на 95%, стрімке зростання періоду обороту всіх оборотних активів у 10 разів та грошей та їх еквівалентів у двічі, що свідчить про заморожування грошових коштів на даних етапах. На підприємстві протягом досліджуваного періоду спостерігається поява непокритого збитку в розділі власного капіталу та зростання інших довгострокових зобов'язань в розділі позикового капіталу. Відбувається зростання капіталовіддачі на 53%, що свідчить про ефективне використання капіталу, в тому числі запозиченого, для забезпечення його операційної діяльності. Підприємство характеризується низьким рівнем фінансової автономії.

Спостерігається низький рівень коефіцієнту покриття боргу при падінні рівня довгострокової фінансової незалежності. За оцінкою типу поточної фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має нормальну фінансову стійкість

– 2 тип, за якого чистий оборотний капітал перевищує запаси та витрати, що в свою чергу більші від обсягу нормальних джерел фінансування. У підприємства немає можливості швидко гасити свої зобов'язання, що спричинено відсутністю ліквідності та низькою платоспроможністю. На підприємстві спостерігається зменшення тривалості операційного циклу, що досяг 3 днів, тобто швидше перетворення оборотних активів на гроші. Завдяки зростанню відсотка рентабельності товарообороту 2019 році в порівнянні з 2015 - на 28%, позикового капіталу на 1,7% та операційних витрат на 16,6%, навіть попри збитковість активів та власного капіталу, підприємство отримує прибуток. Проведений аналіз свідчить, що хоча підприємству і не вдається власними засобами забезпечувати прибутковість операційної діяльності, але понесені витрати та позичені ресурси використовуються ефективно і створюють потенціал для отримання прибутку.

2.3. Оцінка стану управління та ефективності імпортої діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

З 2005 року ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» імпортує товари різних категорій: продукти харчування та непродовольчі товари.

Власний імпорт є однією з основних стратегічних заходів Fozzy Group, яка спрямована на розширення асортименту продуктів у всіх роздрібних мережах Fozzy Group, доставку унікальних продуктів на український ринок з метою надання конкурентних переваг роздрібним мережам та надання більшого вибору споживачам, політику продуктів "за розумною ціною" шляхом зниження витрат на кожному етапі процесу імпорту та прямий контроль над якістю та кількістю "поставлених товарів"

Розглянемо основні етапи управління імпортою діяльністю на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Рис. 2.2. наочно ілюструє, що імпортна діяльність є одним із важливих пріоритетів розвитку підприємства.

В управлінні імпортою діяльністю підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна виділити декілька важливих напрямів, а саме:

- 1) управління торговими мережами;
- 2) управління відносинами з партнерами: виробниками, постачальниками, митними брокерами, страховиками та іншими;
- 3) управління відносинами з споживачами;
- 4) управління персоналом Департаменту імпорту і торгових мереж;
- 5) управління асортиментом імпорту.



Рис. 2.2. Етапи управління імпортною діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильною стороною ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в збуті власної імпортної продукції є власні роздрібні торгові мережі Сільпо, Fozzy, TRASH, Фора.

Важливою управлінською функцією будь-якого підприємства є управління відносинами з партнерами. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» приділяє цьому велике значення, оскільки стабільні лояльні відносини з постачальниками, компаніями-партнерами мають великий вплив на ефективність роботи підприємства.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» встановило надійні партнерські стосунки з 880 провідними виробниками і постачальниками з 65 країн світу без посередників. Контракти підприємства є вигідними як для підприємства, так і для постачальників, оскільки вони укладаються на тривалий період часу і в великих обсягах.

Розглянемо структуру імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за товарними групами (рис. 2.3).

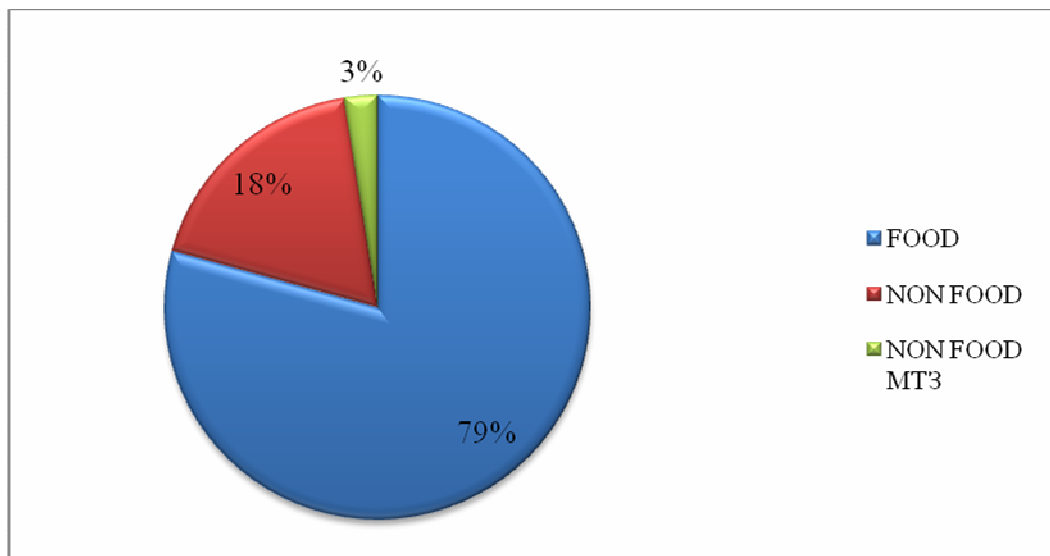


Рис. 2.3. Структура імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за товарними групами у 2019 році

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Як видно із графіку, власний імпорт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» поділяється на три товарні групи: продовольча FOOD- 79%, непродовольча NONFOOD- 18% і непродовольча NON FOOD матеріально- технічне забезпечення- 3%.

FOOD є основною частиною імпорту і, в свою чергу, поділяється на товарні підгрупи, рис.2.4.

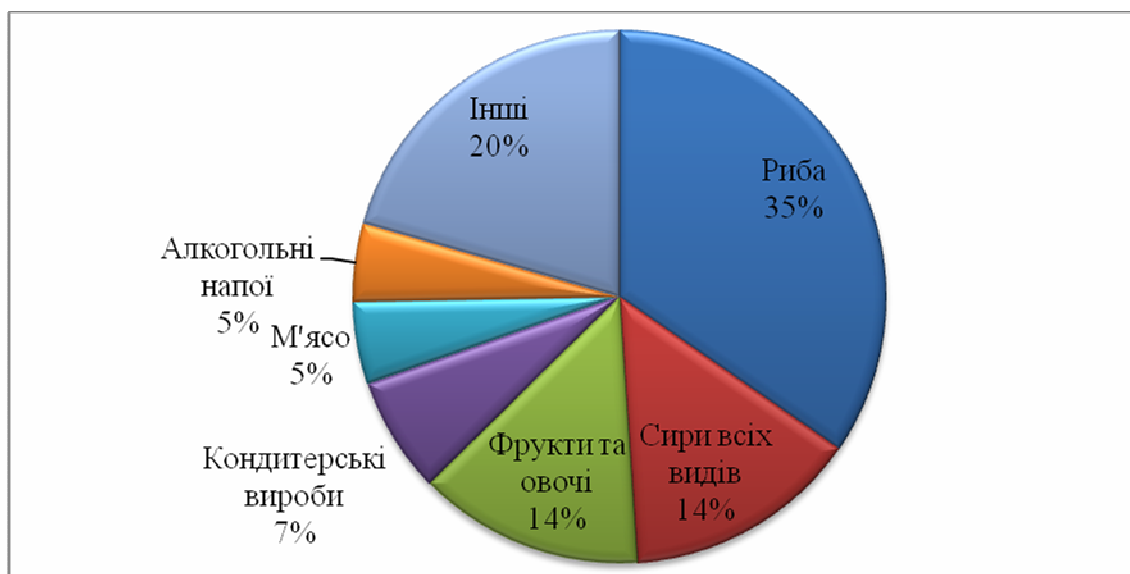


Рис.2.4. Розподіл імпорту в товарній групі FOOD за товарними підгрупамиу 2019 році

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Як ми бачимо з графіку, найбільша частка імпорту приходить на морожену і охолоджену рибу та морепродукти- 35%, сири всіх видів- 14% і фрукти та овочі- 14%.

Розглянемо товарні підгрупи NON FOOD, рис. 2.5.

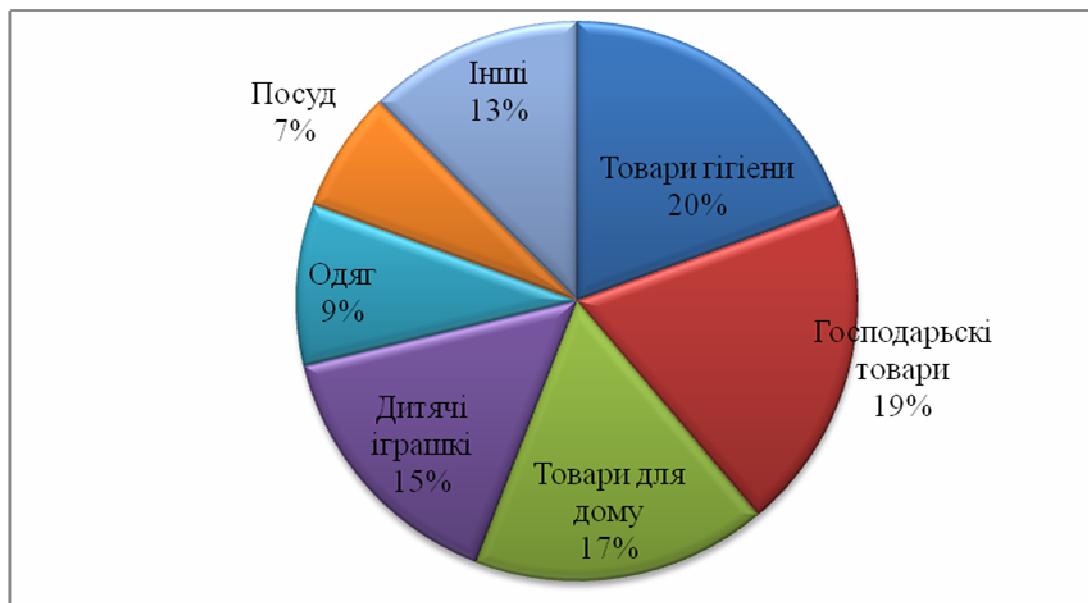


Рис.2.5. Розподіл імпорту в товарній групі NON FOOD за товарними підгрупамиу 2019 році

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Найбільші частки в групі NON FOOD займають: товари гігієни- 20%, побутова хімія- 19%, товари для дому- 17%, дитячі іграшки- 15%.

На рис.2.6 представлений розподіл за підгрупами NON FOOD МТЗ.

Найбільші частки в групі NON FOOD МТЗ займають: обладнання та інвентар – 76%, холодильне обладнання – 13%, охоронні чіпи – 5% та форми для випікання – 5%, найменшу долю займають кавомашини – 1 %.



Рис.2.6. Розподіл імпорту в товарній групі NON FOOD МТЗ за товарними підгрупами у 2019 році

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розглянемо географічну структуру імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019 році.

Згідно табл. 2.12 ми бачимо що основними країна для імпорту продукції є Італія, Франція, Іспанія, що становлять більше третини всього імпорту продукції.

Таблиця 2.12

Географічна структура імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019 році

ТОП 10 країн, з яких імпортує підприємство	Частка країни в імпорті підприємства, %
Італія	16,6
Франція	15,7
Іспанія	6,3
Туреччина	6,1
Еквадор	4,2
Бельгія	3,8
КНР	2,9
Нідерланди	2,8
Аргентина	2,6
Польща	2,5

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розглянемо питому вагу власного імпорту в товарообігу групи за 2015-2019 роки (Рис. 2.13).

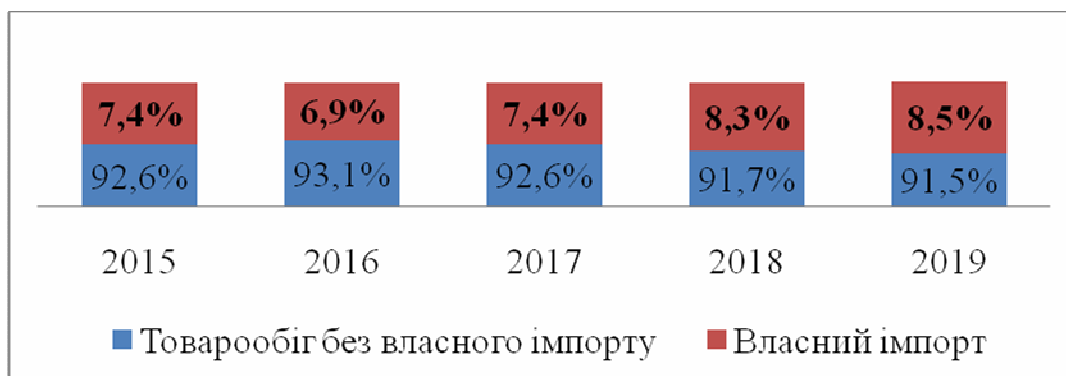


Рис. 2.13. Динаміка частки власного імпорту в товарообігу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2015-2019 р.р.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

З графічного аналізу видно, що в 2016 році частка власного імпорту в товарообігу знизилась, що було пов'язано з коливанням курсу національної валюти та зниженням купівельної спроможності населення. З 2017 року питома вага власного імпорту щорічно зростає.

Висновки до розділу 2

Характеристика господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», проведення фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД за 2015-2019 роки, оцінка стану управління та ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» дозволили автору зробити такі висновки:

1. Міжнародна торгівля товарами та послугами має вагоме значення для будь-якої країни світу, а окремі держави отримують левову частку доходів завдяки експорту до інших країн. Динаміка експортно-імпортних операцій в Україні останні роки має постійну тенденцію до змін.

2. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було засноване в 1997 році в місті Київ в складі потужної української торгово-промислової групи FozzyGroup, яка є

одним з найбільших вітчизняних ритейлерів і в теперішній час має 584 торговельні точки на території всієї України.

3. Підприємство тривалий час займається роздрібною торгівлею, проте аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що досліджені роки 2015-2019 для підприємства були складними та неприбутковими. На ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зростання зносу основних засобів на 95% із падінням їх придатності на 48%. Нестабільна фондоддача, що зменшилась на 25% та зростаюча на 94% фондомісткість, тобто більше капіталовкладень для реалізації одиниці продукції спостерігаються разом із стрімким зростанням рентабельності основних засобів.

4. Власний імпорт є однією з основних стратегічних заходів FozzyGroup, яка спрямована на розширення асортименту продуктів у всіх роздрібних мережах FozzyGroup, доставку унікальних продуктів на український ринок з метою надання конкурентних переваг роздрібним мережам та надання більшого вибору споживачам, політику продуктів "за розумною ціною" шляхом зниження витрат на кожному етапі процесу імпорту та прямий контроль над якістю та кількістю "поставлених товарів"

5. Зменшення частки імпорту з інших країн свідчить про закріплення зв'язків з основними країнами-імпортерами, які були обрані, як пріоритетні.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Основні напрямки підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

З 2005 року ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» імпортує товари різних категорій: продукти харчування та непродовольчі товари.

Власний імпорт є однією з основних стратегічних заходів Fozzy Group, яка спрямована на розширення асортименту продуктів у всіх роздрібних мережах Fozzy Group, доставку унікальних продуктів на український ринок з метою надання конкурентних переваг роздрібним мережам та надання більшого вибору споживачам, політику продуктів "за розумною ціною" шляхом зниження витрат на кожному етапі процесу імпорту та прямий контроль над якістю та кількістю "поставлених товарів".

При здійсненні імпортової діяльності на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» адміністративний менеджмент проекту складається з даних учасників: комерційний відділ – приймає остаточне рішення стосовно цінової політики, відділ зовнішньоекономічної діяльності – здійснює планування, організацію і координацію постачань, бухгалтерський відділ – відповідає за документообіг під час здійснення проекту, відділ міжнародної логістики – займається пошуком, поставкою транспорту та доставкою товару до пункту вивантаження, відділ митного супроводу імпорту – займається митним оформленням товару та складський відділ – виконує розвантаження автомобілів, приймання товару.

На ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» імпортна діяльність буде здійснюватися згідно механізму, зображеному на рис. 3.1.

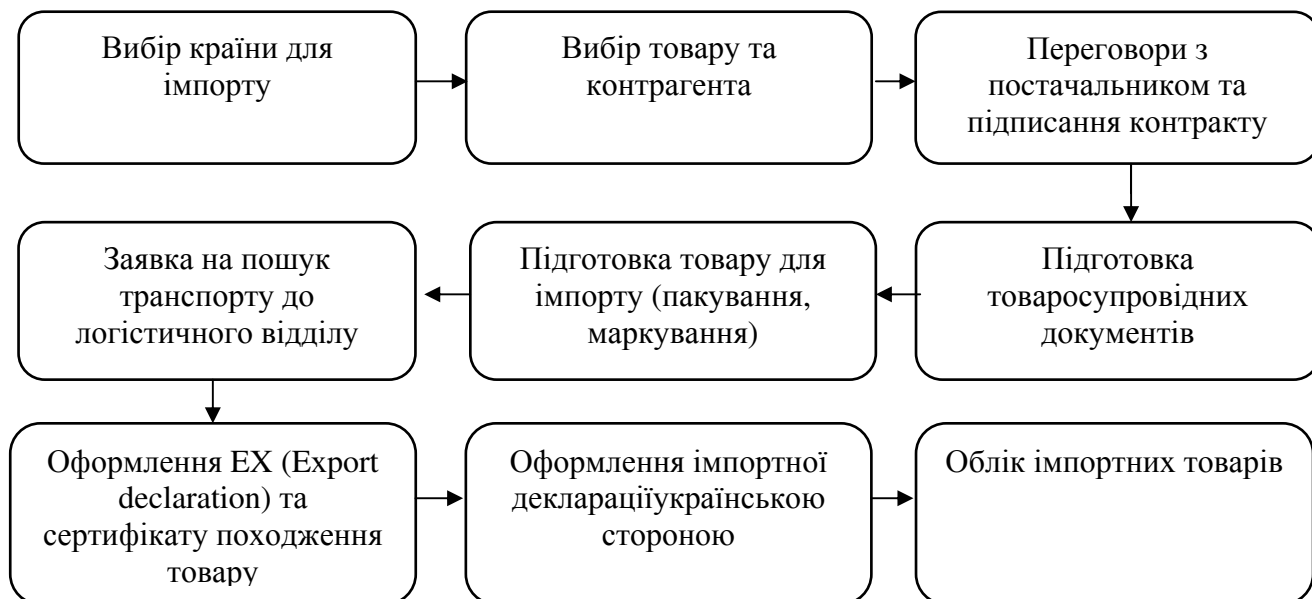


Рис. 3.1. Схематичне зображення імпортової діяльності на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Для винесення управлінських рішень щодо управління імпортом на підприємстві потрібно провести аналіз ефективності імпорту.

Основні показники ефективності імпортованих операцій на основі даних представлених підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено у табл. 3.1.

З табл. 3.1 можемо спостерігати щорічне збільшення контрактної вартості, що вказує на збільшення обсягу імпортованої продукції. Через збільшення митної вартості, в яку входить вартість придбаної продукції і витрати на логістику до кордону, виявлена необхідність в організації правильної логістики.

Також, бачимо тенденцію до збільшення витрат на транспортування продукції територією України.

Витрати, пов'язані з реалізацією імпортованої продукції на внутрішньому ринку також зростають через збільшення обсягів. Завезену продукцію потрібно десь зберігати, тому підприємство несе додаткові складські витрати.

Таблиця 3.1

Динаміка показників ефективності імпортих операцій ТОВ «СІЛЬПО ФУД» 2015-2019 рр., тис. грн.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення, 2019/2015	
						абсолютне	Відносне, %
Контрактна вартість	1354896	1468965	1849651	1805697	1965487	610591	145,07
Митна вартість	1517483,52	1645240,8	2071609,12	2022380,64	2201345,44	683862	145,07
Сума митних платежів, у тому числі:	462832,47	501798,44	631840,78	616826,10	671410,36	208578	145,07
сума ввізного мита	113811,26	123393,06	155370,68	151678,55	165100,91	51289,6	146,25
сума ПДВ	330052,67	357839,87	450574,98	439867,79	478792,63	148740	148,24
Витрати на транспортування продукції територією України	45524,51	49357,22	62148,27	60671,42	66040,36	20515,9	149,63
Витрати, пов'язані з реалізацією імпортих продукції на внутрішньому ринку	78502,47	97819,15	366144,72	194595,94	216473,95	137971	275,75
Повна собівартість імпортих продукції	2104342,97	2294215,62	3131742,90	2894474,09	3155270,11	1050927	149,94
Виручка від реалізації імпортих продукції на внутрішньому ринку	2979045,90	3061953,57	3837204,84	3852483,47	4168676,16	1189630	139,93
Ефект від імпорту	874702,93	767737,95	705461,94	958009,38	1013406,05	138703	115,86
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,42	1,33	1,23	1,33	1,32	-0,09	93,33

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

По повній собівартості імпоротної продукції спостерігаємо динаміку до збільшення. Виручка від реалізації імпоротної продукції також збільшується через збільшення обсягів.

В підсумку, ТОВ «СІЛЬПО ФУД» знаходиться в значному плюсі від ефекту імпорту, який лише з кожним роком збільшується на 15,9 % в середньому по всьому періоді.

В той же час коефіцієнт ефективності імпорту має спадний характер в межах 0,09 кожного року, що вказує на те, що при збільшенні частини імпорту, виручка від реалізації, тобто ціни, зменшуються, що вказує на перенасиченість ринку імпортними товарами.

Протягом досліджуваного періоду присутня тенденція позитивного росту, що вказує на правильний напрямок розвитку імпорту на підприємстві. Показник економічного ефекту >0 - показує різницю між закупівельною вартістю і вартістю з торгівельною націнкою, що вказує на ефективність проекту «Власний Імпорт».

В ході дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виявилось, що значну роль в діяльності підприємства відіграє імпорт товарів. Саме завдяки ефективній реалізації імпортованих товарів підприємство володіє конкурентними перевагами, користується прихильністю споживачів та отримує прибуток від операційної діяльності.

Зважаючи на складність імпорту як процесу та масштабність робіт, проведення яких необхідно для його організації на сучасному високому рівні, даний вид діяльності потребує постійного вдосконалення та впровадження інновацій. Основні проблеми організації імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено на рис. 3.2.

Імпорт продовольчих товарів пов'язаний із серйозними ризиками. Попередження ризиків та мінімізація їх наслідків є одним з напрямів вдосконалення імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

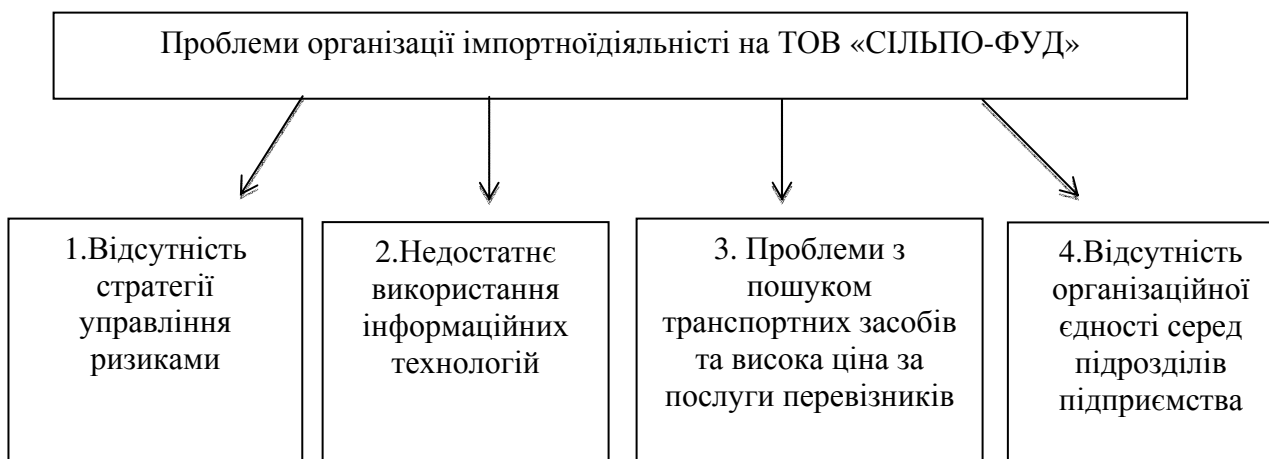


Рис. 3.2. Основні проблеми організації імпортої діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Основні причини ризиків що може зазнати ТОВ «СІЛЬПО ФУД» під час імпортних операцій:

- некоректне оформлення контрагентом товаросупровідних документів;
- зниження темпів виробництва постачальника, що призводить до нестачі потрібної кількості товару на дату завантаження.;
- невиконання зобов'язань постачальником по поставці замовлення;
- зміна валютного курсу;
- нестабільність законодавства з питань митного оформлення товарів;
- значні часові витрати на оформлення товарів в пунктах пропуску через митні кордони та ін.

В своїй діяльності підприємство найчастіше стикається з інформаційними ризиками; ризиками щодо надійності партнера; ризиками, пов'язаними з ціною контракту та комерційними ризиками.

Наслідками даних ризиків можуть бути надмірні позапланові транспортні витрати, які спричинені відсутністю або недостовірністю інформації, необхідної для правильної організації процесу завантаження товарів на складі постачальника; витрати, пов'язані із затримкою митного оформлення товарів.

Ризики щодо надійності контрагентів полягають у низькому рівні відповідальності нових постачальників, що також стає причиною задвоєння витрат, яких можна було уникнути. Надійність тісно пов'язана з наданням актуальної інформації, котра при своєчасному використанні попереджає виникнення труднощів та появу надлишкових фінансових втрат.

Ризики, пов'язані з ціною контракту та комерційні ризики –можуть призвести до незапланованого недоотримання прибутку внаслідок збільшення закупівельної ціни вже у момент роботи проекту, втрат товарів у процесі обертання, збільшення видатків, що призводять до зменшення обсягів прибутку.

Вдосконалення імпортової діяльності у сфері управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві полягає у створенні системи управління ризиками на основі стратегії управління. Основними принципами такої стратегії має бути ретельний аналіз, кількісна та якісна оцінка і перевірка ризикових аспектів діяльності із подальшим пошуком методів мінімізації впливів конкретних ризиків. Необхідною складовою управління ризиками є страхування.

Основою успішної діяльності сучасного підприємства є повне та раціональне використання інформаційних систем та програмних технологій. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потребує організації використання програмного забезпечення з метою вдосконалення імпортової діяльності. Систематизація програмних продуктів, що повністю охоплюють діяльність департаменту імпорту, є потенціалом для прискорення та спрощення процесу організації імпортової операції від початку і до кінця.

Попри те, що підприємство має власне програмне забезпечення, підлаштоване під роботу компанії, воно потребує значних доопрацювань з точки зору програмування та оформлення інтерфейсу. Оскільки при імпорті товарів час є одним з найцінніших ресурсів, вдосконалене програмне забезпечення може значно скоротити тривалість обробки кожної імпортової операції та підвищити її ефективність шляхом зменшення кількості залучених

ресурсів для організації такої операції. Рекомендовано модифікацію модулів FZClient шляхом відображення інформації, що супроводжує імпорتنу операцію, в межах одного модуля. До такої інформації належать дані щодо артикулів, найменування, кількості, ціни замовлення, переліку товаросупровідних та митних документів, номерів транспортних засобів, номерів попередніх митних декларацій, місцезнаходження товару на шляху, інформація щодо виробника та постачальника товару, наявності актуального маркування.

На момент проведення досліджень на підприємстві виявлено недосконалу схему пошуку транспорту для забезпечення імпорту товарів.

Процес пошуку транспортного засобу потребує великої кількості часу та зусиль, особливо у високий сезон, коли кількість імпортних поставок є найбільшою.

Перевізники-партнери готові надавати послуги з транспортування лише з урахуванням більш високих цін, які займають вагому частку у собівартості товару після здійснення імпоротної операції. Дана проблема є найбільш відчутною при організації збірних вантажів з декількома точками завантаження, адже з додаванням нової точки вартість транспорту зростає.

Відсутність організаційної єдності серед підрозділів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тобто однакового розуміння процесів.

Основною ціллю вдосконалення імпорту є скорочення витрат часу на кожну складову ланцюга постачання. Скорочення загального плеча постачання є засобом підвищення оборотності товару і, як наслідок, зростання частоти імпортних поставок, що, в свою чергу, призведе до зростання обсягів діяльності. Такі зміни потребуватимуть оптимізації роботи імпортного департаменту, його розширення та зміцнення шляхом залучення нових високоякісних ресурсів – людських, інформаційних, технічних.

3.2 Заходи щодо вдосконалення імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрями та заходи вдосконалення імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями та заходи вдосконалення імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Напрями вдосконалення	Заходи
1	Мінімізація ризиків імпортової діяльності	Впровадження системи управління ризиками із застосуванням стратегії, що базується на принципах управління ризиками
2	Автоматизація імпортних операцій	Розробка систематизованого програмного забезпечення та системи комунікації між ланками, що взаємодіють при імпорті через програмні продукти
3	Логістичний системний підхід в імпортних операціях	Пошук нових, більш дешевих перевізників, оренда авто
4	Реструктуризація підрозділу ЗЕД	Правильний розподіл обов'язків, найм нових кадрів

Джерело: власна розробка на основі вивчення діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Отже, напрями вдосконалення імпортних з метою скорочення тривалості імпортової операції та підвищення оборотності та конкурентоспроможності операцій полягають у:

1. Вдосконаленні імпортової діяльності у сфері управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві шляхом створення системи управління ризиками на основі стратегії управління;
2. Систематизації програмних продуктів, що повністю охоплюють діяльність департаменту імпорту, є потенціалом для прискорення та спрощення процесу організації імпортової операції від початку і до кінця. Рекомендовано

модифікацію модулів FZClient шляхом відображення інформації, що супроводжує імпорту операцію, в межах одного модуля;

3. Реорганізації логістичного відділу, що передбачає скорочення посад логістів за рахунок підвищення автоматизації логістичних процесів на основі вчасної високоякісної інформації. Потенціалом розвитку є створення власного логістичного комплексу та його розширення з перспективою надання логістичних послуг іншим компаніям;

4. Удосконалення процесу організації управління ЗЕД шляхом реорганізації підрозділу, що займається ЗЕД, ліквідація частини посад і введення нових, зміна підпорядкованості окремих посадових осіб.

В процесі організації імпорту операцій менеджер ЗЕД повинен контактувати з іншими структурними підрозділами підприємства, які наведено в табл. 3.3.

При розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в процесі здійснення імпорту діяльності, доречно використати матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Даний метод сприяє більш якісному вирішенню питань розподілу завдань, прав та відповідальності при застосуванні маркетингової концепції управління в товаристві.

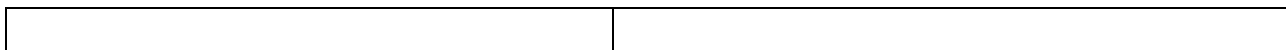
Таблиця 3.3

Розробка системи взаємозв'язків відділу ЗЕД з іншими структурними підрозділами

Отримує	Надає
1	2
З комерційним	
1.Плани щодо реалізації продукції на рік і на квартал. 2.Ціноутворення продукції.	1.Звіт щодо виконання плану поставок продукції.

Продовження таблиці 3.3

З маркетинговим	
1. Інформація щодо попиту на продукт на локальному ринку, прогноз на майбутній період; графік проведення виставок та ярмарок.	1. Звіт щодо робочих, а ,також, нових договорів на поставку продукції; об'єми поставок за номенклатурою.
З бухгалтерією	
1. Відомості про переміщення продукції щоквартально. Результат перевірки кількості залишків продукції на складі у сумарному вираженні.	1. Комплект товарно-супровідних та інших додаткових документів для відвантаження продуктів. 2. Рахунки на відвантажену продукцію, податкові накладні.
З юридичним	
1. Узгодження наказів, розпоряджень та інших документів правового характеру; погоджені проекти господарських контрактів; заявлені контрагентами претензії чи позови з приводу неналежного виконання підприємством договірних зобов'язань; підготовлені претензії чи позови до інших підприємств.	1. Проекти наказів, розпоряджень, інших документів правового характеру для перевірки їх на відповідність вимогам законодавства та візування, проекти господарських договорів для перевірки їх відповідності вимогам законодавства та візування, претензії чи позови до контрагентів з приводу неналежного виконання договірних зобов'язань підприємством для дачі заключень чи підготовки відповіді; матеріали заявлення претензій чи позовів до інших підприємств та організацій, фізичних осіб; документи, довідки, розрахунки та інші відомості, необхідні для виконання покладених на юридичну службу завдань; копії розпоряджень при перевірці порушень законодавства.
З транспортним	
1. Транспортний засіб та експедиторів задля перевезення та супроводження вантажів.	1. Заявки на транспортні засоби з вказанням температури перевезення, місця для необхідної кількості палет та палетомісць, ваги бруто, точок завантаження, дат завантаження.



Продовження таблиці 3.3

1	2
З фінансовим	
1.Щоденні виписки банку про відправлені грошові кошти. 2.Виписки про надходження грошових коштів через касу підприємства. 3.Дані про дебіторську та кредиторську заборгованість щотижнево.	1. Документи на відвантажену продукцію.
З відділом по роботі з персоналом	
1.Штатний розклад. 2.Плани щодооптимальної кількості кадрів, інструкції з питань підбору, розподілення кадрів.	1.Звітність з питань руху, підбору, розподілення, навчання та розвитку кадрів. 2.Пропозиції по проектах штатних розкладів та удосконаленню організації та норм праці.
Інженером по ТБ	
1.Інструкції з питань охорони праці, техніки безпеки.	1. Звіти щодо виконання корегуючих заходів з питань охорони праці та техніки безпеки й усунення порушень правил та норм з охорони праці.

Джерело: розробленоавтором на основі діяльності даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Матриця показує хто і в якій мірі бере участь в підготовці і прийнятті управлінського рішення, відображає об'єм і характер повноважень кожної посадової особи при реалізації своїх функцій.

Матричний метод являє собою таблицю, у верхній частині якої поданий перелік структурних підрозділів чи посад, які виконують ті чи інші маркетингові функції, а в лівій частині – перелік завдань і функцій, згрупованих за основними видами зовнішньоекономічної діяльності. В точках перетину вертикальних і горизонтальних ліній за допомогою символів вказані управлінські впливи, шляхом яких реалізуються права та обов'язки персоналу [42], що наведено в табл. 3.4.

Таким чином, горизонталь матриці ілюструє процес реалізації прав та обов'язків у взаємодії всіх підрозділів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», пов'язаних з імпорнтними операціями, а набір зовнішньоекономічних функцій по вертикалі показує їх компетенцію.

Опис змісту матриці в цілому може служити як загальне уявлення про стан управління ЗЕД в товаристві.

Для вираження управлінських впливів по реалізації прав і виконанню обов'язків приймаємо наступні умовні позначення з різним ступенем деталізації управлінських дій:

- Р – прийняття рішення. На основі підготовленої інформації керівник чи його заступник здійснюють акт рішення (затвердження, підписання планів роботи, наказів тощо);
- П – підготовка рішення. Комплексна підготовка рішення із за діянням вказаних в матриці структурних підрозділів чи посадових осіб товариства;
- У – участь в процесі підготовки рішення; полягає в підготовці окремих питань чи необхідної інформації за дорученнями підрозділів чи посадової особи, відповідальних за підготовку рішення;
- Уз – обов'язкове узгодження на стадії підготовки рішення чи його прийняття;
- В – виконання рішення;
- К – контроль за виконанням рішення.

В таблиці 3.4 відображено опис прикладу використання матричного методу при розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності в процесі здійснення імпорнтної діяльності при прийнятті рішень в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.4

Матриця прийняття рішень по ЗЕД в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Функції маркетингу	Виконавчий директор	Заступник із зовнішньоекономічних	Заступник директора з маркетингу	Бухгалтерія	Сектор імпорту	Менеджер з аналізу	Менеджер по плануванню ЗЕД	Менеджер по ЗЕД рекламі і стимулюванню збуту	Митний декларант	Юрист
1. Здійснення комплексних досліджень зовнішнього ринку		Р,У	П			В				
2. Розробка і впровадження нових підходів і методів розширення клієнтурної бази, збільшення імпортних операцій		Р,К			П,В		У	У		Уз
3. Проведення рекламної кампанії та стимулювання збуту		Р,К	Уз	Уз			У	П,В		
4. Здійснення процесу планування зовнішньоекономічної діяльності		Р		Уз		У	П,В			
5. Організація імпортних операцій		Р,К			П,В			П,В	У	
6. Контроль зовнішньоекономічної діяльності	Р,К	П,В							Уз	

Джерело: розроблено автором на основі діяльності даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Умовні позначення: Р- прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь в підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К – контроль рішення.

Впровадження використання матричного методу в процес управління на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде мати ряд переваг, а саме:

- чітке виявлення елементів системи управління ЗЕД в інституті, що працюють з переваженням та недоліками;

- полегшення пошуку та ліквідація „управлінського вакууму” (відсутність виконання в розрізі певного напрямку зовнішньоекономічної діяльності однієї із обов’язкових функцій);
- покращання наглядності процедури підготовки, прийняття і реалізації рішень;
- персональне та колегіальне визнання отриманого розподілу завдань, прав та відповідальності в системі управління ЗЕД при затвердженні результатів застосування даного методу;
- легкість складання та простота реалізації матричного методу тощо.

3.3. Забезпечення реалізації запропонованої стратегії по мінімізації витрат імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Найвищою формою економічного обґрунтування визнається методика оптимального планування за критерієм мінімуму затрат чи максимуму результатів. Її використання означає одночасне економічне обґрунтування заходів проектування. Таким чином, кінцевим перспективним результатом впровадження і використання намічених заходів є виникаючий економічний ефект, що приймає форму чистого прибутку, який і повинен виправдати (окупити) ті витрати капітального характеру, які будуть необхідні в ході реалізації програми удосконалення.

Для того, щоб зменшити витрати імпортової діяльності на логістичні витрати під час здійснення імпортних операцій доцільно буде передивитись заходи щодо транспортування, зберігання продукції та її ваги. Накладні витрати щодо імпорту товарів - це витрати на транспортування товару, його перевантаження та зберігання.

Пропонуємо частково звільнитись від пошуку перевізників і орендувати автомобілі, які будуть покривати потребу в транспортуванні по території

України і територією Євросоюзу, тим самим значно скоротивши витрати і знизивши собівартість імпортованої продукції.

Заходи і витрати для мінімізації витрат імпортової діяльності під час здійснення імпортних операцій наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Аналіз заходів для скорочення витрат імпортової діяльності на
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Чинники	Кількість	Вартість	Сума	Всього, за рік.
Оренда авто, грн/міс	20	25000	500000	6000000
Пальне, л/міс	20000	24,3	486000	5832000
Страховка	20	1000	20000	20000
Заробітна плата	20	40000	800000	9600000
Всього				21452000

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Провівши аналіз, можемо спостерігати, що в підсумку реалізація даного проекту організації буде коштувати 21,5 млн. грн.. Ця вартість включає в себе оренду вантажного авто вантажопід'ємністю 20 т., марка Renault Premium 370.19 вартістю 25 000 грн/міс. за 1 авто. Також інші витрати, пов'язані з орендою авто, страхування, оплата пального, заробітна плата водіям. Щоб не наймати нових кадрів, відповідаючи за розробку шляхів і оптимізацією процесу, пропонується дані обов'язки віддати уже існуючому підрозділу міжнародної логістики на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Також виокремлено 2 окремі графи: вартість транспортування до кордону і вартість транспортування територією України.

Щоб зрозуміти краще вигоду в оренді власного транспорту, пропонується провести аналіз з цінами перевізників, які ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує для реалізації перевезень по території України і Євросоюзу. Дані наведені в табл. 3.6.

З даного аналізу, видно скільки організація оплачує перевізнику за кожний кілометр шляху від Києва до країни Євросоюзу, з якими співпрацює.

Всі перевізники працюють тільки за умови повного завантаження фури в 33 палети продукції. Ціни указані згідно відповідних умов при домовленості з ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.6

**Аналіз вартості перевізників, які надають свої послуги ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»**

Перевізник	Країна	Вартість, грн/км	Кількість днів в поїзді
Автотрансекспедиція	Польща	44,56	3
Della	Італія	38,19	5
LKW Walter	Франція	38,19	6
Соловій-Транс	Іспанія	41,37	5
Євротрансекспрес	Норвегія	50,92	5

Джерело: складено автором

Дана вартість включає в себе: витрати на пальне; заробітну плату водія; прибуток перевізника.

Щоб уникнути графі прибутку перевізника, пропонується саме наш захід по найму власного транспорту і скорочення витрат.

Далі порівняємо значення за умов роботи з перевізниками або з власним транспортом. Дані наведено у табл. 3.7.

Сума з власним транспортом включає в себе:

- Витрати на пальне;
- Заробітна плата водія;
- Орендна плата авто.

Заробітна плата водія включає в себе ставка за день 1300 грн помножено на кількість днів в поїзді. Орендна плата розраховується, як орендна ставка за місяць/кількість днів в місяці і помножено на кількість днів в поїзді.

Витрати на пальне розраховуються, як витрати палива на 1 км помножено на відстань та на вартість пального за 1 л.

Для відображення всієї картини аналізу знайдемо абсолютні та відносні відхилення в табл. 3.8.

Таблиця 3.7

Аналіз вартості транспортування продукції на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням проведених заходів

Країна	Відстань, км	Вартість доставки перевізниками, грн.	Вартість доставки з власним транспортом, грн.	Витрати палива, л/100 км	Вартість палива, грн/1 л
Польща	784	34931,12	11466,42	188,16	26,4
Італія	2555	97575,45	27020,15	613,2	26,4
Франція	3743	142945,17	36713,65	898,32	26,4
Іспанія	3112	128751,22	30549,30	746,88	26,4
Норвегія	2365	120425,8	25816,31	567,6	26,4

Джерело: складено автором

Таблиця 3.8

Порівняння вартості перевезення між власним транспортом і перевізником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Країна	Сума з перевізниками, грн.	Сума з власним транспортом, грн.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Польща	34931,12	11466,42	23464,7	-67,17
Італія	97575,45	27020,15	70555,3	-72,31
Франція	142945,17	36713,65	106231,52	-74,32
Іспанія	128751,22	30549,3	98201,92	-76,27
Норвегія	120425,8	25816,31	94609,49	-78,56

Джерело: складено автором

Отже, перевезення власним автотранспортом, при умові повної фури і відповідності термінам поставки, вигідна. Наприклад, щоб привести з Польщі готову продукцію скориставшись послугами перевізника ми витрачаємо

34 931,12 грн за 1 машину, а власним транспортом – 11 466,42 грн, що на 23 464,7 грн або 67,17 % менше, ніж у перевізника.

По іншим країнам спостерігаємо досить значну вигоду. Витрати на транспортування з Італії скорочуються на 72,31 %, з Франції – 74,32%, з Іспанії – 76,27%, з Норвегії – 78,56 %.

Використовуючи вищенаведені дані, можемо зробити відповідні висновки щодо ефективності втілення в життя заходу. А також, розрахувати динаміку прогнозних показників ефективності імпорتنих операцій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2020-2023 рр. Щоб спрогнозувати ріст імпорту на наступний період застосований метод середньої згладженої. Дані наведено у табл. 3.9.

Проаналізувавши динаміку прогнозованих показників ефективності імпорتنих операцій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2020-2023 рр. за умови реалізації запропонованих заходів спостерігаємо позитивні зміни. Транспортні витрати до кордону скоротились на 24,8 % в 2023 році порівняно з 2019 роком, витрати на транспортування продукції територією України також зменшилась на 31,86 %. Дані витрати впливають на формування собівартості, що на останньому етапі допоможе підприємству заощадити значну суму коштів і отримати більший прибуток порівняно з проаналізованим періодом.

Кількість імпортованої продукції буде зростати з кожним роком, що призведе до зростання транспортних витрат, але визначена кількість орендованих авто з урахування потреб підприємства і налагоджена логістична система повністю впораються з поставленою задачею.

При збільшенні обсягу імпорту в майбутньому, підприємству рекомендовано створити власний автопарк, який повністю зможе задовольняти потребу в транспорті. На даний момент, більш доцільним є оренда транспортних засобів із поступовим залученням до імпорту автомобілів власного транспорту. Якщо запропонована кількість авто не зможе покрити весь ринок програми «Власний Імпорт», можливий додатковий найм транспортних засобів і профільних водіїв.

Таблиця 3.9

Динаміка прогнозних показників ефективності імпорتنних операцій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2020-2023 рр. за умови реалізації запропонованих заходів, тис. грн

Показники	2019 (факт)	2020 (розрахунковий рік)	Прогноз			Відхилення, 2020/2019	
			2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Витрати на транспортування імпорتنної продукції до кордону	235858,44	167593,75	167593,75	167593,75	167593,75	-68264,69	75,2
Контрактна вартість	1965487	2088577,33	2219376,299	2358366,667	2506061,427	540574,43	127,50
Митна вартість	2201345,44	2256171,08	2386970,049	2525960,417	2673655,177	472309,74	121,46
Сума митних платежів, у тому числі:	657258,85	667697,11	705628,81	745936,02	788767,50	131508,65	120,01
сума ввізного мита	165100,91	169212,83	179022,75	189447,03	200524,14	35423,23	121,46
сума ПДВ	426117,58	451558,03	479679,81	509562,74	541317,11	115199,53	127,03
витрати на транспортування продукції територією України	66040,36	46926,25	46926,25	46926,25	46926,25	-19114,11	68,14
Витрати, пов'язані з реалізацією продукції на внутрішньому ринку	129284,85	232727,36	218791,07	199399,11	173751,52	44466,675	134,39
Повна собівартість імпорتنної продукції	3053929,51	3203521,80	3358316,18	3518221,80	3683100,45	629170,95	120,60
Виручка від реалізації імпорتنної продукції на внутрішньому ринку	4168676,16	4429743,124	4707159,634	5001949,594	5315201,03	1146524,9	127,50
Ефект від імпорту	1114746,66	1226221,32	1348843,45	1483727,80	1632100,58	517353,92	146,41
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,37	1,38	1,40	1,42	1,44	0,08	105,72

Джерело: власна розробка на основі вивчення діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 3.10

**Динаміка прогнозних показників фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2020-2023 рр.
за умови реалізації запропонованих заходів, тис. грн**

Стаття	2019 (факт)	2020 (розрахунковий рік)	Прогноз			Абсолютні		Відносні	
			2021	2022	2023	2020/2019	2023/2019	2020/2019	2023/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	492267	541494	606473	727768	873321	49227	381054	110,00	177,41
Інші операційні доходи	3643446	4809349	5963592	6798495	7614315	1165903	3970869	132,00	208,99
Разом доходи	4382387	5350842	6570065	7526263	8487636	968455	4105249	122,10	193,68
Собівартість реалізованої продукції	483992	546911	596133	751128	908864	62919	424872	113,00	187,78
Інші операційні витрати	52426	49805	45820	51319	52345	-2621	-81	95,00	99,85
Інші витрати	3706950	3718020	4201362	4243376	3903906	11070	196956	100,30	105,31
Разом витрати	4243368	4314735	4843315	5045822	4865115	71367	621747	101,68	114,65
Фінансовий результат до оподаткування	139019	1036107	871655	2651910	5042919	897088	4903900	745,30	3627,50
Податок на прибуток	424	186499	156898	477344	907725	186075	907301	43985,69	214086,18
Чистий прибуток (збиток)	138595	849608	714757	2174567	4135193	711013	3996598	613,01	2983,65

Джерело: власна розробка на основі вивчення діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Також потрібно врахувати те, що не вся продукція доставляється автомобільними шляхами. Є продукція, яка доставляється морським або повітряним видами транспорту, тому розрахунки можна вважати приближеними до реальності.

Щоб краще зрозуміти, як саме запропоновані заходи вплинуть на загальну ситуацію на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було розроблено динаміку прогнозованих показників фінансових результатів діяльності на майбутні роки. З табл. 3.10 можемо побачити позитивні зміни у 2020-2023 рр. за умови реалізації запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Визначення основних напрямків підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» та заходів щодо її вдосконалення, обґрунтування доцільності реалізації запропонованої стратегії по мінімізації витрат імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» дозволили автору зробити наступні висновки:

1. Ефективність управління імпортової діяльності залежить від функціонування підприємства в цілому, від правильного вибору постачальників, від якості товару, від його ціни, від строків поставки .

2. Удосконалення організації імпортової діяльності необхідно починати з правильного підбору менеджера з закупівлі, адже від його кваліфікації залежить правильна організація імпортних операцій; дослідження цін на продукцію; пошуку шляхів мінімізації витрат на організацію імпортних операцій та їх здійснення.

3. На збільшення обсягу імпортованої продукції вказує щорічне збільшення контрактної вартості. Для здійснення імпортової діяльності необхідно дослідити всіх можливих постачальників та умови співпраці з ними, здобути якомога більше інформації про якість послуг, які вони

надають. Від надійності постачальників залежить ефективність діяльності підприємства, тому довгострокова співпраця з є позитивною тенденцією.

4. Показник економічного ефекту >0 - показує різницю між закупівельною вартістю і вартістю з торгівельною націнкою, що вказує на ефективність проекту «Власний Імпорт».

5. Ефективність імпортової діяльності з одного боку залежить від вигод, набутих від її здійснення (наприклад, виручки від реалізації продукції), з іншого боку від витрат на проведення операції (наприклад, витрат на ввіз продукції). Поєднання переваг логістичного підходу, побудови системи управління потоками інформації та професійних і творчих навичок менеджерів підприємства, дозволяє оцінити аспекти імпортих операцій та вплинути на їх ефективність.

6. Кількість імпортованої продукції буде зростати з кожним роком, що призведе до зростання транспортних витрат, але визначена кількість орендованих авто з урахування потреб підприємства і налагоджена логістична система повністю впораються з поставленою задачею. Також потрібно урахувати те, що не вся продукція доставляється автомобільними шляхами. Є продукція, яка доставляється морським або повітряним видами транспорту, тому розрахунки можна вважати приближеними до реальності.

7. При збільшенні обсягу імпорту в майбутньому, підприємству рекомендовано створити власний автопарк, який повністю зможе задовольняти потребу в транспорті. На даний момент, більш доцільним є оренда транспортних засобів із поступовим залученням до імпорту автомобілів власного транспорту. Якщо запропонована кількість авто не зможе покрити весь ринок програми «Власний Імпорт», можливий додатковий найм транспортних засобів і профільних водіїв.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час написання даної роботи було досягнуто поставленої мети та виконано всі заплановані завдання.

У роботі було визначено сутність та характеристики імпоротної діяльності підприємства, розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності імпоротної діяльності підприємства, досліджено теоретичні основи стратегії управління імпоротною діяльністю підприємства, охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «СІЛЬПО ФУД», проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД за 2015-2019 роки, оцінено стан управління та ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», визначено основні напрямки підвищення ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», обґрунтовано доцільність реалізації запропонованої стратегії по мінімізації витрат імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

1. Імпортна діяльність підприємства - це низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають купівлю товарів чи послуг суб'єктом підприємницької діяльності певної країни у контрагента із-за кордону з обов'язковим переміщенням продукції через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції суб'єкта країни імпортера.

Імпорт – системний довготривалий процес, основними етапами якого є підготовчий етап, аналіз зарубіжних ринків та пошук нових товарів, адаптація товару до потенційного ринку збуту, здійснення імпоротної операції, аналіз ефективності імпоротної операції.

Ефективність імпоротної операції з одного боку залежить від вигоди, набутих від її здійснення (наприклад, виручки від реалізації продукції), з іншого боку - від витрат на здійснення операції (наприклад, собівартості товару).

Стратегія імпорту – це напрям діяльності підприємства, який пов'язаний зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності у вигляді реалізації імпорتنих операцій та несе у собі певний набір правил, за допомогою яких відбувається імпортна діяльність підприємства. Правила визначаються урядом в країні імпортера та міжнародними законами, конвенціями і постановами.

2. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було засноване в 1997 році в місті Київ в складі потужної української торгово-промислової групи FozzyGroup, яка є одним з найбільших вітчизняних ритейлерів і в теперішній час має близько 600 торговельних точок на території всієї України.

Підприємство тривалий час займається роздрібною торгівлею, проте аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що досліджені роки 2015-2019 для підприємства були складними та неприбутковими. На ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зростання зносу основних засобів на 95% із падінням їх придатності на 48%. Нестабільна фондоддача, що зменшилась на 25% та зростаюча на 94% фондомісткість, тобто більше капіталовкладень для реалізації одиниці продукції спостерігаються разом із стрімким зростання рентабельності основних засобів.

Власний імпорт є однією з основних стратегічних заходів FozzyGroup, яка спрямована на розширення асортименту продуктів у всіх роздрібних мережах FozzyGroup, доставку унікальних продуктів на український ринок з метою надання конкурентних переваг роздрібним мережам та надання більшого вибору споживачам, політику продуктів "за розумною ціною" шляхом зниження витрат на кожному етапі процесу імпорту та прямий контроль над якістю та кількістю "поставлених товарів".

3. Ефективність імпортової діяльності з одного боку залежить від вигод, набутих від її здійснення (наприклад, виручки від реалізації продукції), з іншого боку від витрат на проведення операції (наприклад, витрат на ввіз продукції). Поєднання переваг логістичного підходу, побудови

системи управління потоками інформації та професійних і творчих навичок менеджерів підприємства, дозволяє оцінити аспекти імпортних операцій та вплинути на їх ефективність.

Удосконалення організації імпоротної діяльності необхідно починати з правильного підбору менеджера з закупівлі, адже від його кваліфікації залежить правильна організація імпортних операцій; дослідження цін на продукцію; пошуку шляхів мінімізації витрат на організацію імпортних операцій та їх здійснення.

Кількість імпортованої продукції буде зростати з кожним роком, що призведе до зростання транспортних витрат, але визначена кількість орендованих авто з урахування потреб підприємства і налагоджена логістична система повністю впораються з поставленою задачею. Також потрібно урахувати те, що не вся продукція доставляється автомобільними шляхами. Є продукція, яка доставляється морським або повітряним видами транспорту, тому розрахунки можна вважати приближеними до реальності.

При збільшенні обсягу імпорту в майбутньому, підприємству рекомендовано створити власний автопарк, який повністю зможе задовольняти потребу в транспорті. На даний момент, більш доцільним є оренда транспортних засобів із поступовим залученням до імпорту автомобілів власного транспорту. Якщо запропонована кількість авто не зможе покрити весь ринок програми «Власний Імпорт», можливий додатковий найм транспортних засобів і профільних водіїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Л.В. Державно-правове регулювання страхування у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Дисертація канд.юр.наук: - Київський національний університет внутрішніх справ, Київ, 2008.
2. Березін О.В. Продовольчий ринок України : теоретико-методологічні засади формування і розвитку : [монографія] / О.В. Березін. – К.: Центр учбової літератури, 2008.
3. Богач А. Принципи та напрямки аналізу витрат на функціонування логістичних систем // А. Богач / Логістичні системи, 2006. — № 2.
4. Боженко Л.І., Гутта О.Й. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції: Навчальний посібник. – Львів: ПТВФ "Афіша", 2001.
5. Бутенко Н. В. Диверсифікація імпорту: цілі та стратегії реалізації / Н.В. Бутенко // Економіка АПК. – 2003. – №7 – с. 109-114.
6. Вітлінський В. В., Маханець Л. Л. Ризикологія у зовнішньоекономічній діяльності / В. В. Вітлінський, Л. Л. Маханець. - К: КНЕУ, 2008.
7. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навч. посібник. – Львів: Афіша, 2004.
8. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств [Текст] / І.А. Волкова, І.В. Гірчук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 3 (53). – С. 53-55.
9. Гавенко С. Ф., М. Т., Лабецька, Савченко О. М. Технологічні Особливості Маркування Етикеток Товарів УДК 620.2+655.3+655.05, - 2014 р
10. Георгіаді Н.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи і прикладні аспекти: навч.-метод.посіб./ Н.Г. Георгіаді. - Л.: Інтеллект-Захід, 2006

11. Голуб В.М. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності: Опорний конспект лекцій. - Чернігів, 2003.
12. Гордієнко Н.І., Карпушенко М.Ю. Облік зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник (для студентів економічних спеціальностей). Харків: ХНАМГ, 2006.
13. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / Гребельник О. П. – 3-тє вид. перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2008.
14. Гуріна Г.С., Луцький М.Г., Мостенська Т.Л., Новак В.О Основи зовнішньоекономічної діяльності, Київ, 2007
15. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність. Навч. посібник. – К., Центр навчальної літератури, 2006.
16. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2006.
17. Донченко О.О. Організація міжнародних перевезень: Навч. посіб. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008
18. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: [навч. посібник] / Г. М. Дроздова. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2002.
19. Жемойда О.В. Державне управління у сфері сільського господарства : навч. посіб. / О.В. Жемойда; Національна академія державного управління при Президентові України. – К.: НАДУ, 2013. – 56 с.
20. Завгородня В.М., Сирохман І.В. „Товарознавство пакувальних матеріалів”. Львів: Коопосвіта Видавництво ЛКА, 2003.
21. Задорожний І.М., Гаврилишин В.В. „Продовольчі товари і продовольча сировина. Світове виробництво, споживання, експорт, імпорт”. – Львів: ЛКА, 2002 р.
22. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 р. № 1877-IV із змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.

23. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

24. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>

25. Зінь Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності[підручник] / Е. А. Зінь, Н. С. Дука. — К.: Кондор, 2009.

26. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств :За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. – К. : Освіта України, 2012.

27. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, І. Ю. Сіваченка. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.

28. Карпушенко М. Ю., Конспект лекцій з дисципліни «Облік зовнішньоекономічної діяльності» Харків – ХНУМГ – 2014

29. Кириченко О., Кавас І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – К., Фінансист, 2000.

30. Ковтун Е. О. В. М. Швець Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, 2011

31. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон. Навч.посіб. - 6-те вид., перероб. та доп. / - К.: Центр учбової літератури, 2016.

32. Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти: [навч. посіб.] / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Я.С. Карп'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К: Центр навчальної літератури, 2004.

33. Козик В.В., Панкова Л.А., Даниленко Н.Б. Міжнародні економічні відносини Навчальний посібник. - К.: Знання, 2008

34. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . Київ. : КНТЕУ, 2009. 24 с.

35. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва. Навч. посіб. - КЦентр учбової літератури, 2010
36. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2016.
37. Мельник О.Г., М.Я. Нагірна. Імпортна діяльність підприємств як об'єкт етіологічної діагностики/ О.Г. Мельник, М.Я. Нагірна//[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/>
38. Міжнародна торговаторгівельна палата. Правила від 01.01.2011. Інкотермс 2010. Міжнародніправила тлумачення торговихторгівельних термінів.
39. Науменко В. Особенности определения страны происхождения импортного товара.// Митний брокер. 2002, №1 (68)
40. Новаківський І.І. Інформаційні системи у менеджменті: системний підхід: навч. посіб. / І.І.Новаківський, І.І.Грибик. – Л.: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2007. – 196 с.
41. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: [підручник] / В.Є. Новицький. – 2003.
42. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002.
43. Основи міжнародної торгівлі. Навч. посібник. За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвинової. – К., ЦНЛ, 2005.
44. Офіційний сайт FozzyGroup. Режимелектронногодоступу: <https://www.fozzy.ua>
45. Офіційний сайт Верховної Ради України [Елекронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/>
46. Офіційний сайт Державного управління статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
47. Офіційний сайт державної фіскальної службі України

[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/>

48. Офіційний сайт СОТ[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.wto.org

49. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/88007/ekonomika/otsinyuvannya_efektivnosti_zovnishnoekono_michnoyi_diyalnosti_pidpriyemstv

50. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю.Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Сучасні проблеми економіки і підприємництва : Збірник наукових праць. – Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016.

51. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луховский В.М. Механизм управления предприятием: стратеги- ческий аспект. – Х.: Изд. ХГЭУ. – 2002.

52. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер; пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2008. - 453 с.

53. Прокопенко К.О. Розвиток аграрного ринку України в умовах дії інноваційних чинників/ К.О. Прокопенко, О.В. Шубравська // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 2. – С. 118–129.

54. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.

55. Решетняк К. Е. Експортно-імпорتنі операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства / К. Е. Решетняк // Управління розвитком. – 2012. –№3(124).

56. Руденко Л.В. Міжнародні кредитно-розрахункові і валютні операції: Підручник. – К., 2003.

57. Румянцев А.П., Румянцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.

58. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2004.

59. Савченко А. Г. Макроекономіка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / А. Г. Савченко. — 1999.
60. Сидяга Б. Методологічні аспекти формування результативної системи управління стратегічним потенціалом підприємств / Б. Сидяга, С. Судомир // Галицький ек. вісник. – 2010.– №3(28). – С. 169–173.
61. Сирохман І.В., Завгородня В.М., Демкевич Л.І. „Тара і упакування продовольчих товарів. Львів: Видавництво ЛКА, 2001.
62. Стеценко Т.О. Управління регіональною економікою : навчальний посібник / Т.О. Стеценко, О.П. Тищенко. – К. : КНЕУ, 2009.
63. Сток, Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М.: ИНФРА-М, 2005.
64. Стровский Л.Е., Казанцев С.К., Шаблова Е.Г. "Внешнеэкономическая деятельность предприятия" Учебное пособие, - М.: Юнити, 2001.
65. Талавіра Є. В. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації / Талавіра Є. В. / Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"– 2019. – № 23 – 216 с.
66. Тюріна Н. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посібник] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: Центр учбової літератури, 2013.
67. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / А. О. Фатенок-Ткачук // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17.
68. Чирка М.Д. Документування на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності / М.Д. Чирка // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011.
69. Школьник Л., Мостовська Н. Технічне регулювання як інструмент захисту прав споживачів // Стандартизація, сертифікація, якість. –2003. - №5.

70. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: [навч. посібник] / О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2012.
71. Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства / Я. В. Шмаленко // Держава та регіони. – 2008. №3. – С. 270-277.
72. Ярмолюк О.М. Управління імпортною діяльністю торговельного підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://Storage.Library.Opu.Ua/Online/Conference/Tez_48/6-50.Pdf
73. Bartlett Christopher., Ghoshal Sumantra Transnational management: Text, cases and readings in cross-border management. — 3. ed. — Boston etc. : Irwin, 2000. — VIII, 880 p.
74. Beamish Paul W., Morrison Allen, Rosenzweig Philip M. International management. — 3. ed. — Boston, Mass. etc.: Irwin: McGraw-Hill, 2007..
75. C. Drury. Management and Cost Accounting. – Cengage Learning EMEA, 2008. – 775 p. 62.
76. David P.A. Path Dependence, its critics, and the quest for “historical economics. Stanford, CA: Economics Department. Working Paper. 2000. №12
77. Davies G., Chun R., Da Silva R. V., Roper S. Corporate reputation and competitiveness. Corporate Communications: An International Journal. 2013. Vol.83. P. 162-171.
78. Доналд Уотерс Logistics: An Introduction to Supply Chain Management, 2008
79. Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт Strategic Logistics Managemen, 2005
80. D. E. Akyol, G. Tuncel, and G. M. Bayhan. A comparative analysis of activity-based costing and traditional costing. // World Academy of Science. Engineering and Technology. – 2015. – №3.
81. Friedlob,G.Thomas.Essentials of financial analysis / George T.

Friedlob, Lydia L. F. Schleifer. p. cm.—(Essentials series).

82. Ford L. R. Flows in Networks / L. R. Ford, D. R. Fulkerson. – Princeton : Princeton Press, – 2000 – P. 151–161.

83. Felipe J., Kumar U., Abdon A. Using Capabilities to Project Growth, 2010–2030//Journal of the Japanese and International Economics.Vol.26(1). 2012. – P.153–166

84. G. Cokins. Activity-based cost management: an executive's guide. – John Wiley and Sons, 2011. – 374 p. 65. M. B. Clifton. Target costing: market-driven product design. – CRC Press, 2014. – 266

85. Guedez A. L., Faria A. Globalization and International Management: In Search of an Interdisciplinary Approach . [Electronic source]: BAR, v. 4, n. 2, art. 2, p. 20-39, May/August 2007

86. Gupta P., Jain R. K., Dhar U. Enhancing enterprise competitiveness: marketing, people, IT and entrepreneurship. Allied Publishers. 2007. Vol.22. P. 124- 136.

87. Jiwei Liu. Research on Enterprise International Competitive Advantage Sustainability [Electronic source]: International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 2. February 2009

88. Jokar A. Simultaneous coordination of order quantity and corporate social responsibility in a two–Echelon supply chain: A combined contract approach / Jokar A., Hosseini–Motlagh SM // Journal of the Operational Research Society. – 2019. – Vol. 71, Is. 1. – Pp. 69–84.

89. Mantin B. Managing strategic inventories under investment in process improvement / Mantin B., Veldman J. // European Journal of Operational Research. – 2019. – Vol. 279, Is. 3. – Pp. 782–794.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»

Назва нормативно-правового акту, номер, дата прийняття (джерело)	Стаття	Характеристика регулятивного впливу на сферу діяльності (промисловість)	Конкретизація регулятивного впливу на діяльність суб'єкта господарювання
1	2	3	4
Господарський кодекс України від 16.01.2003р. №436-IV	Стаття 62	Підприємство як організаційна форма господарювання	Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.
	Стаття 63	Організаційна структура підприємства	Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.
	Стаття 64	Управління підприємством	Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.
Закон України про зовнішньоекономічну діяльність Від 16.04.1991 № 959-ХІІ	Стаття 1	Основи регулювання зовнішньоекономічної діяльності	Зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами; Імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України,

розташованими за її межами;

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
	Стаття 3	Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності	Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є: - юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередницькі та консультативні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;
	Стаття 4	Види зовнішньоекономічної діяльності	До видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать: - експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
	Стаття 6	Договори (контракти) суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та право, що застосовується до них	Суб'єкти, які є сторонами зовнішньоекономічного договору (контракту), мають бути здатними до укладання договору (контракту) відповідно до цього та інших законів України та/або закону місця укладання договору (контракту). Зовнішньоекономічний договір (контракт) складається відповідно до цього та інших законів України з урахуванням міжнародних договорів України. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності при складанні тексту зовнішньоекономічного договору (контракту) мають право використовувати відомі міжнародні звичаї, рекомендації, правила міжнародних органів та організацій, якщо це не заборонено прямо та у виключній формі цим та іншими законами України.
	Стаття 7	Основи регулювання зовнішньоекономічної діяльності	Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється за допомогою: - законів України; - передбачених в законах України актів тарифного і нетарифного регулювання, які видаються державними органами України в межах їх компетенції; - рішень недержавних органів управління економікою, які приймаються за їх статутними документами в межах законів України;

			- угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і які не суперечать законам України.
--	--	--	--

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
	Стаття 14	Ведення розрахунків та кредитування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право: - самостійно визначати форму розрахунків по зовнішньоекономічних операціях з-поміж тих, що не суперечать законам України та відповідають міжнародним правилам; - безпосередньо брати і надавати комерційні кредити за рахунок власних коштів у діючій на території України валюті та в іноземній валюті як у межах, так і за межами України, самостійно приймати рішення у зазначених питаннях; - вільно обирати банківсько-кредитні установи, які будуть вести їх валютні рахунки та розрахунки з іноземними суб'єктами господарської діяльності, користуватись їх послугами, з додержанням при цьому вимог чинних законів України.
	Стаття 16	Ліцензування зовнішньоекономічних операцій	Ліцензування імпорту товарів запроваджується в Україні в разі: різкого погіршення стану платіжного балансу та зовнішніх платежів (якщо інші заходи є неефективними); різкого скорочення або мінімального розміру золотовалютних резервів; імпорту золота та срібла, крім банківських металів; необхідності забезпечення захисту патентів, торгових марок та авторських прав; необхідності забезпечення виконання міжнародних договорів України; необхідності застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань.
Закон України про ліцензування окремих видів діяльності від 02.03.2015 VIII	Стаття 7	Перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню	Ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності: - зовнішньоекономічна діяльність відповідно до статті HYPERLINK "https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12" 16 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність".

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
	Стаття 11	Документи, що подаються для одержання ліцензії	Здобувач ліцензії подає до органу ліцензування заяву про отримання ліцензії за визначеною ліцензійними умовами формою.
	Стаття 14.	Плата за видачу ліцензії	За видачу ліцензії справляється разова плата в розмірі одного прожиткового мінімуму, виходячи з розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, якщо інший розмір плати не встановлений законом.
Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI	Розділ VI. Стаття 212	Платники податку	Платниками податку є: Особа - суб'єкт господарювання, яка ввозить підакцизні товари (продукцію) на митну територію України.
	Стаття 213	Об'єкти оподаткування	Об'єктами оподаткування є операції з: ввезення підакцизних товарів (продукції) на митну територію України;
	Стаття 222.	Порядок і строки оплати податку	Сплата податку в разі ввезення підакцизних товарів на митну територію України - Податок із ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) сплачується платниками податку до або в день подання митної декларації. - У разі ввезення маркованої підакцизної продукції на митну територію України податок сплачується під час придбання марок акцизного податку з доплатою (у разі потреби) на день подання митної декларації.
Постанова від 27 грудня 1991 р. N 396 Київ про акцизний збір	Стаття 2	Платники акцизного збору	Платниками акцизного збору є підприємства й організації незалежно від форм власності і господарювання, включаючи спільні підприємства, об'єднання і організації з участю іноземних юридичних і фізичних осіб, громадяни-підприємці та інші суб'єкти підприємницької діяльності, які реалізують підакцизні товари на території України
	Стаття 5	Порядок і строки сплати акцизного збору	Суми акцизного збору по ввезених на територію України товарах зараховуються до республіканського бюджету, а по товарах, вироблених в Україні, - до місцевого бюджету за місцем їх виробництва і республіканського бюджету у співвідношеннях, встановлених

Верховною Радою України.

Додаток Б
Таблиця Б.1

Ретроспектива балансових звітів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 р.р.

Актив	Код	2015	2016	2017	2018	2019
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	1486	3665	6046	8272	667
первісна вартість	1001	3493	7201	13135	13535	6177
накопичена амортизація	1002	2007	3536	7089	12946	5510
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31753	38309	36387	70956	38639
Основні засоби	1010	652981	680571	787670	1024968	37209
первісна вартість	1011	983865	1172150	1450236	1953547	108559
знос	1012	330884	491579	662566	928579	71350
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	2715059	2492654	2688475	2688475	268847 5
інші фінансові інвестиції	1035					
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	51158	60994	32287	44548	22648
Усього за розділом I	1095	3452437	3276193	3550865	3837219	278763 8
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	1695747	2136997	2478497	2992514	194200
Виробничі запаси	1101	35768	40023	66050	102987	4565
Товари	1104	1659979	2096974	2412447	2889527	189635
Векселі одержані	1120	76349	76000	76000	76000	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	1125	458410	711798	673663	1803543	151809 7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: авансами	1130	319223	205516	285550	486916	270139
з бюджетом	1135	5868	15328	189453	183407	54444
т. ч. з податку на прибуток	1136		3082	3485	343	365
з нарахованих доходів	1140	1239	303	166	2637	779379
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	670758	615148	581068	338619	400144 4
Поточні фінансові інвестиції	1160	4119	6797	149783	149783	146974
Гроші та їх еквіваленти	1165	557038	549006	417522	547695	3667
Готівка	1166	85387	93727	106386	143414	160000
Рахунки в банках	1167	471651	455279	311136	404281	3667
Витрати майбутніх періодів	1170	21785	18858	17678	20818	9558
Інші оборотні активи	1190	69709	158896	50541	100347	119283
Усього за розділом II	1195	3880245	4494647	4919921	6702279	709718 5
III. Необоротні активи,						
Баланс	1300	7332682	7770840	8470786	10539498	988482 3

Продовження додатка Б
Таблиця Б.2

Ретроспектива балансових звітів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 р.р.

Пасив	Код	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1400	17	17	779	779	729
Капітал у дооцінках	1405	322	269	316	202	155
Нерозподілений прибуток	1420	15485	15747	-801411	-2207206	-2632994
Усього за розділом I	1495	15824	16033	-800316	-2206225	-2632110
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	1510	1134074	1512647	1579301	1818262	1534111
Інші довгострокові зобов'язання	1515	453871	838131	659377	866395	738275
Довгострокові забезпечення	1520	29787	32601	34538	91435	5229
ДЗ витрат персоналу	1521	29787	32601	34538	91435	5229
Усього за розділом II	1595	1617732	2383379	2273216	2776092	2277615
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Кредити банків	1600	267176	3264	67206	78307	0
Векселі видані	1605	168346	72797	56000	51938	51438
Поточна кредиторська заборгованість	1610	457309	723916	1425779	2454667	3116348
товари, роботи, послуги	1615	3474311	3882674	4579307	6659825	1619313
розрахунками з бюджетом	1620	13956	11341	7698	26440	277
розрахунками зі страхування	1625	10299	11238	13545	6309	764
розрахунками з оплати праці	1630	25635	27549	31872	44641	5174
за одержаними авансами	1635	154672	287083	266466	192732	144247
Доходи майбутніх періодів	1665	3791	6215	12294	27339	
Інші поточні зобов'язання	1690	1123631	345351	537719	427433	5301757
Усього за розділом III	1695	5699126	5371428	6997886	9969631	10239318
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
Баланс	1900	7332682	7770840	8470786	10539498	9884823

Продовження додатка Б

Таблиця Б.3

Ретроспектива Звітів про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» у
2015-2019 р.р.

Стаття	Код рядка	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23553489	27408606	35022577	34738968	492267
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19440975	21960669	-28093748	-27935424	-483992
Валовий: прибуток	2090	4112514	5447937	6928829	6803544	8275
Інші операційні доходи	2120	281875	459881	664139	539040	246674
Адміністративні витрати	2130	-183733	-231956	-667897	-748781	-51574
Витрати на збут	2150	-3759848	-4224297	-6183267	-6547372	-214012
Інші операційні витрати	2180	-81851	-291369	-361514	-249464	-52426
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	368957	1160196	380290		
збиток	2195	()	()	()	-203033	-63063
Інші фінансові доходи	2220	115997	244091	137124	868867	470102
Інші доходи	2240	78854	922463	439763	770931	3173344
Фінансові витрати	2250	-464268	-594927	-701014	-759598	-317766
Інші витрати	2270	-99083	-2137908	-1661779	-1110509	-3123598
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	457				139019
збиток	2295	()	-406085	-1405616	-433342	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-248	-145	-293	-2947	-424
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	209				138595
збиток	2355	()	-406230	-1405909	-436289	()

Продовження додатка Б

Таблиця Б.4

Динаміка обсягу та складу активів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" у 2015-2019 роках

Показники	Обсяг, тис.грн.					Абсол зміна	Темп прир, %
	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19	2019/ 2015	2019/ 2015
1. Необоротні активи							
1.1. Нематеріальні активи	1486	3665	6046	8272	667	-819	-55,11
1.2. Незавершені капітальні інвест.	31753	38309	36387	70956	38639	6886	21,69
1.3. Основні засоби	652981	680571	787670	1024968	37209	615772	-94,30
1.5. Довгострокові фінансові інвест.	2715059	2492654	2688475	2688475	2688475	-26584	-0,98
1.6. Довгострокова дебіторська заб.	51158	60994	32287	44548	22648	-28510	-55,73
2. Оборотні активи							
2.1. ЗАПАСИ	1695747	2136997	2478497	2992514	194200	1501547	-88,55
2.2. ДЕБІТОРСЬКА ЗАБ., всього	1448391	1532462	1540281	2629078	5789680	4341289	299,73
2.3. ПОТОЧНІ ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ	4119	6797	149783	149783	146974	142855	3468,20
2.4. ГРОШОВІ КОШТИ	557038	549006	417522	547695	3667	553371	-99,34
2.5. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	21785	18858	17678	20818	9558	-12227	-56,13
2.6. ІНШІ ОБОРОТНІ АКТИВИ	69709	158896	50541	100347	119283	49574	71,12
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
ВСЬОГО АКТИВИ	7332682	7770840	8470786	10539498	9884823	2552141	34,81

Продовження додатка Б

Таблиця Б.6

Динаміка обсягу та складу капіталу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" у 2015-2019 роках

Показники	Обсяг, тис.грн.					Абс. зміна 2019/ 2015	Темп приросту, % 2019/ 2015
	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19		
1. Власний капітал							
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	17	17	779	779	729	712,00	4188,24
1.2. Капітал у дооцінках	322	269	316	202	155	-167,00	-51,86
1.5. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15485	15747	80141 1	220720 6	263299 4	2648479	17103,5 1
2. Позиковий капітал	3499426	34947 2	43507 52	585527 3	107009 49	7201523	205,79
2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	1134074	15126 4	15793 0	181826	153411	400037, 00	35,27
Інші довгострокові зобов'язання	453871	83813 1	65937 7	866395	738275	284404, 00	62,66
Довгострокові забезпечення	29787	32601	34538	91435	5229	24558	-82,45
Цільове фінансування	29787	32601	34538	91435	5229	24558	-82,45
2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	267176	3264	67206	78307		267176	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість	457309	72391 6	14257 7	245466	311634	2659039	581,45
Поточні забезпечення							
Доходи майбутніх періодів	3791	6215	12294	27339		3791,00	-100,00
Інші поточні зобов'язання	1123631	34535	53771 9	427433	530175	4178126 ,0	371,84
2.3. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ, ВСЬОГО	7332682	77708 4	84707 8	105394	988482	2552141	34,81

Продовження додатка Б

Таблиця Б.7

Динаміка структури капіталу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" у 2015-2019 роках

Показники	Питома вага, %					Абс. зміна, в.п.
	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.19	2019/ 2015
1. Власний капітал						
1.5. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0,21	0,21	-10,93	-30,10	-35,91	-36,12
2. Позиковий капітал						
2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	15,47	20,63	21,54	24,80	20,92	5,46
Інші довгострокові зобов'язання	6,19	11,43	8,99	11,82	10,07	3,88
Довгострокові забезпечення	0,41	0,44	0,47	1,25	0,07	-0,33
Цільове фінансування	0,41	0,44	0,47	1,25	0,07	-0,33
2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	3,64	0,04	0,92	1,07	0,00	-3,64
Поточна кредиторська заборгованість	6,24	9,87	19,44	33,48	42,50	36,26
Поточні забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	0,05	0,08	0,17	0,37	0,00	-0,05
Інші поточні зобов'язання	15,32	4,71	7,33	5,83	72,30	56,98
2.3. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ, всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	x

Продовження додатка Б

Таблиця Б.8

Динаміка обсягу та складу поточних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 роках

№	Показники	Обсяг, тис грн					Абс. зміна	прир., %
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2019/2015	2019/2015
1	Витрати від операційної діяльності							
1.1.	Собівартість реалізованих товарів	19440975	21960669	28093748	27935424	483992	-18956983	-98,2674614
1.2.	Адміністративні витрати	281875	459881	664139	539040	246674	-35201	-54,2382755
1.3.	Витрати на збут	183733	231956	667897	748781	51574	-132159	-93,1122718
1.4.	Інші операційні витрати	81851	291369	361514	249464	52426	-29425	-78,9845429
2	Витрати від фінансово-інвестиційної діяльності							
2.1.	Фінансові витрати	464268	594927	701014	759598	317766	-146502	-58,1665565
2.3.	Інші витрати	99083	2137908	1661779	1110509	3123598	3024515	181,2762436
3	Всього поточні витрати	20551785	25676710	32150091	31342816	4276030	-16275755	-86,3572246
4	Витрати обігу	547459	983206	1693550	1537285	350674	-196785	-226,33509

Продовження додатка Б
Таблиця Б.9

Динаміка структури поточних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 роках

№	Показники	Обсяг					Абсолютна зміна
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2019/2015
1	Витрати від операційної діяльності						
1.1.	Собівартість реалізованих товарів	94,60	85,53	87,38	89,13	11,32	-83,28
1.2.	Адміністративні витрати	1,37	1,79	2,07	1,72	5,77	4,40
1.3.	Витрати на збут	0,89	0,90	2,08	2,39	1,21	0,31
1.4.	Інші операційні витрати	0,40	1,13	1,12	0,80	1,23	0,83
2	Витрати від фінансово-інвестиційної діяльності						
2.1.	Фінансові витрати	2,26	2,32	2,18	2,42	7,43	5,17
2.2.	Втрати від участі в капіталі						
2.3.	Інші витрати	0,48	8,33	5,17	3,54	73,05	72,57
3	Всього поточні витрати	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
4	Витрати обігу	0,03	0,04	0,05	0,05	0,08	0,06

Продовження додатка Б
Таблиця Б.10

Динаміка обсягу та складу доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 роках

№	Показники	Обсяг, тис грн					Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2019/2015	2019/2015
1	Доходи від операційної діяльності							
1.1.	Валовий прибуток (комерційний дохід)	4112514	5447937	6928829	6803544	8275	1335423	0,20
1.2.	Інші операційні доходи	281875	459881	664139	539040	246674	178006	87,51
2	Доходи від фінансово-інвестиційної діяльності							
2.1.	Інші фінансові доходи	115997	244091	137124	868867	470102	128094	405,27
2.3.	Інші доходи	78854	922463	439763	770931	3173344	843609	4024,33
3	Всього доходи	4589240	7074372	8169855	8982382	3898395	2485132	84,95

Продовження додатка Б
Таблиця Б.12

**Динаміка обсягу та складу фінансових результатів діяльності
ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 роках**

№	Показники	Обсяг, тис грн					Абсолютна зміна 2019/ 2015	Темпи приросту, %
		2015	2016	2017	2018	2019		
1	Фінансовий результат від операційної діяльності	368957	1160196	380290	-203033	-63063	791239	10
1.1.	Фінансовий результат від основної (торговельної) діяльності	8056095	9904190	13779993	14099697	273861	1848095	-24
1.2.	Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	7687138	8743994	-13399703	14302730	336924	-1056856	-505673
3	Чистий прибуток (збиток)	209	-406230	-1405909	-436289	138595	-406439	-
4	Фінансовий результат до оподаткування	457	-406085	-1405616	-433342	139019	-406542	-

Продовження додатка Б
Таблиця Б.14

Динаміка результатів основної (торговельної) діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 роках

№	Показники	Обсяг, тис грн					Абсолют зміна	Темпи приросту %
		2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2015	2019/ 2015
1	Комерційний дохід, тис.грн.	4112514,00	5447937,00	6928829,00	6803544,00	8275,00	4104239,00	-99,80
2	Витрати обігу, тис.грн.	547459,00	983206,00	1693550,00	1537285,00	350674,00	-196785,00	-35,95
3	Прибуток (збиток) від торговельної діяльності, тис.грн.	368957,00	1160196,00	380290,00	-203033,00	-63063,00	-432020,00	-117,09
4	Рівень комерційного доходу, %	17,46	19,88	19,78	19,58	1,68	-15,78	-90,37
5	Рівень витрат обігу, %	2,32	3,59	4,84	4,43	71,24	68,91	2964,83
6	Рентабельність (збитковість) товарообороту, %	0,00	-1,48	-4,01	-1,26	28,15	28,15	3172795,75

Продовження додатка Б
Таблиця Б.15

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 роках

Показники	Значення показника					Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік		
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,07	-0,84	-0,67	-0,58	-0,01	0,06	-86,43
Коефіцієнт фінансової заборгованості	1,07	1,84	1,67	1,58	1,01	-0,06	-5,87
Коефіцієнт фінансової залежності	-13,73	-1,19	-1,49	-1,71	-101,13	-87,40	636,67
Коефіцієнт покриття боргу	0,00	0,05	0,01	-0,30	-0,28	-0,28	-20705,72
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,01	0,05	-1,49	-5,16	-0,50	-0,51	-3625,26

Продовження додатка Б
Таблиця Б.17

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 роках

Показники	Обсяг, тис грн					Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2015	2019/ 2015
1. Сума ліквідних активів, тис.грн.	3880245	4494647	4919921	6702279	7097185	614402,00	15,83
2. Сума швидколіквідних активів, тис.грн.	2009548	2088265	2107586	3326556	5940321	78717,00	3,92
3. Сума готових засобів платежу, тис.грн	557038	549006	417522	547695	3667	-8032,00	-1,44
4. Загальний коефіцієнт покриття	-	-	-	-	-	-	-
5. Проміжний коефіцієнт покриття	-	-	-	-	-	-	-
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	-	-	-	-	-	-
7. Коефіцієнт маневрування	-	-	-	-	-	-	-
8. Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу та загального обсягу оборотного капіталу (коефіцієнт самофінансування)	0,00	0,00	-0,03	-0,02	-0,03	0,00	73,95

Продовження додатка Б

Таблиця Б.18

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2015-2019 роках

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
1. Період обороту, днів							
1.1. запасів	29,7	35,8	42,4	24,7	1,5	-28,2	-94,93
1.2. дебіторської заборгованості	29,7	35,8	42,4	24,7	1,5	-28,2	-94,93
1.3. кредиторської заборгованості	31,0	31,0	26,3	26,5	844,4	813,4	2623,67
2. Коефіцієнт оборотності, разів							
2.1. запасів	12,3	10,2	8,6	14,8	242,6	230,3	1873,61
2.2. дебіторської заборгованості	12,3	10,2	8,6	14,8	242,6	230,3	1873,61
2.3. кредиторської заборгованості	11,8	11,8	13,9	13,7	0,4	-11,3	-96,33
3. Тривалість операційного циклу, днів	59,4	71,5	84,8	49,4	3,0	-56,4	-94,93
4. Тривалість фінансового циклу, днів	28,4	40,5	58,5	22,8	-841,4	-869,8	-3063,36

