

31
08.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



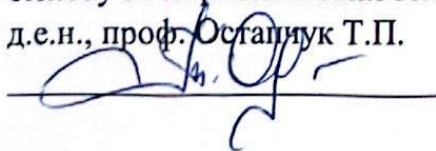
БУНЯК Анна Володимирівна
(студентка групи ЗМО-22-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07»Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Царук І.М.

(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Світлишин І.І.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Буняк А.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення управління експортно – імпортною діяльністю.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, експортно-імпортна діяльність управління імпортом.

Annotation

Bunyak A.V. Management of foreign economic activities of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the mechanism of managing the foreign economic activity of the enterprise was investigated. Proposals for improving the management of export-import activities are substantiated.

Keywords: foreign economic activity, export, import, export-import activity, import management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства	7
1.2. Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	21
1.3. Методичні засади оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	34
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	46
Висновки до розділу 1	55
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»	57
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	57
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Арсенал-Центр»	6
2.3. Оцінка ефективності системи управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»	75
Висновки до розділу 2	93
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»	95
3.1. Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства під час війни	95
3.2. Резерви покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	110
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	115
Висновки до розділу 3	127
ВИСНОВКИ	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	133
ДОДАТКИ	143

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств зазнала серйозних змін. Експорт товарів впав приблизно на 30%, порівняно з аналогічним періодом 2021 року, а імпорт – на 20%. Ринок збуту товарів зазнав структурних змін. Однак, практично за два роки війни українська промисловість поступово адаптується до роботи у воєнних умовах. Кожен суб'єкт ЗЕД повинен був не лише оперативно переходити на нові правила в обслуговуванні діючих контрактів, але й уважно вивчити умови та ризики для укладання нових договорів. Серед них перехід від фіксованого курсу валют до ринкового; зменшення граничних строків розрахунків за контрактами; проведення платежів за товари та послуги, які належать до критичного імпорту. Тому проблеми ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залишаються актуальними в Україні та вимагають свого негайного вирішення в сучасних умовах.

Науковим підґрунтям роботи є результати досліджень економістів за такими напрямками, як формування теоретичних та методичних засад ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її управління. Вітчизняні вчені, а саме Васильківський Д.М., Кузьмін О.Є., Мазаракі А. А., Мазоренко О.В., Малярець Л.М., Мельник О.Г., Мельник Т.М., Давидович О.І., Книшек О. О., Кононенко Я. В., Отенко І.П., Піддубна Л. І., Пономаренко В. С., Солодковський Ю. М., Чернобай Л.І., Шкурупій О. В., Шталь Т.В. та інші здійснили великий внесок у теорію та практику ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Багато уваги приділяли вирішенню проблем управлінню зовнішньоекономічної діяльності вчені за кордоном, а саме Б. Айкола, Дж. Бхагваті, Дж. Брутон, Дж. Етвел, Л. Леонідоу та інші. Не зважаючи на достатньо фундаментальну теоретичну та практичну основу управління зовнішньоекономічної діяльності, питання управління цією діяльністю підприємства під час війни, а саме її теоретичне

та методичне забезпечення потребують свого подальшого розвитку.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а також визначення резервів її покращення на базі ТОВ «Арсенал-Центр».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- охарактеризувати систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Арсенал-Центр»;
- оцінити ефективність системи управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»;
- дослідити проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства під час війни;
- навести резерви покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління зовнішньоекономічною діяльністю

підприємства, *предметом* – теоретичні, методичні та прикладні засади покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції, теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних вчених щодо проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю та її діагностики на підприємстві. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань дослідження в роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод, системний підхід, методи аналізу і синтезу; графічний метод; методи багатфакторного статистичного аналізу, зокрема кластерний, факторний аналіз.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному: дістали подальшого розвитку: систему базисних понять зовнішньоекономічної діяльності підприємства, відмінностями якої є її склад та сутність.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 138 сторінках друкованого тексту. Робота містить 31 таблицю та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором міжнародних економічних відносин, яка сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств у їх боротьбі на світових ринках. Тож розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни багато в чому визначається сталим розвитком зовнішньоекономічної діяльності окремих суб'єктів господарювання такої країни, де провідне місце відводиться виробничим підприємствам. Підґрунтям такого окреслення тематики дослідження є те, що саме ці підприємства можна розглядати як рушійну силу оновлення виробництва та нарощування конкурентоспроможності країни, а відтак і визначення можливостей здійснення поступового та безперервного економічного зростання.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами відображає процес інтеграції України у міжнародне господарське середовище. Ефективне здійснення суб'єктами підприємницької діяльності сприяє економічному зростанню, раціональному використанню ресурсів, удосконаленню технологій та збагаченню ринку споживчих товарів. Зовнішньоекономічна діяльність з усіма своїми проблемами і протиріччями стала своєрідним еталоном ринкових змін, а тому дослідження сутності даного поняття має значний науковий і практичний інтерес [42].

Аналіз наукових праць щодо поняття та сутності зовнішньоекономічної діяльності дав змогу сформулювати уявлення про останню як про явище і процес. Зовнішньоекономічна діяльність як явище – це система міжнародних економічних відносин, які виникають між суб'єктами господарювання країн

світу внаслідок виробництва, обміну і споживання товарів, послуг та ідей в умовах необмеженості потреб та ресурсів і на основі міжнародного поділу праці внаслідок виходу за межі національних господарств і з метою максимізації прибутку [4].

Якщо звернутися до академічних підходів щодо визначення зовнішньоекономічної діяльності, то слід окремо зрозуміти зміст філософської категорії «діяльність» та категорії «зовнішньоекономічний». Так, «діяльність» – це активність людини щодо зміни буття. А «зовнішньоекономічний» – це такий, що виходить із внутрішнього середовища у зовнішнє й орієнтується на задоволення потреб іноземних споживачів національною продукцією та задоволення внутрішнього попиту іноземними товарами та послугами. Відповідно, зовнішньоекономічна діяльність як процес – це процес трансформації внутрішньої діяльності підприємства у міжнародну, коли підприємство виходить на зовнішні ринки, використовуючи різні форми зв'язків і процесів [9].

Висвітлення теоретико-методологічної сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність» здійснювали вітчизняні науковці.

Так, Г.Я. Глуха, О.А. Задоя, О.А. Євтушенко, Е.М. Лимонова [76] розглянули систему міжнародних економічних відносин, що формується між національними економіками країн світу в умовах інтернаціоналізації та глобалізації, форми та напрями міжнародного економічного співробітництва, роль зовнішньоекономічної діяльності в цьому процесі.

О. О. Рудаченко, С. Ю. Юр'єва, Д. В. Соколов [65] навели основні ознаки та принципи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, визначили сучасну митну політику України, особливості здійснення експортно-імпортних операцій, особливості організації діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних товарних ринках, особливості страхування ризиків під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Н.М. Тюріна [74] визначила сутність і види зовнішньоекономічної діяльності, оцінила сучасний етап зовнішньоекономічної діяльності в Україні й особливості регулювання зовнішньоекономічних операцій суб'єктів господарювання, виокремила основні риси організації та технології міжнародних перевезень і зазначила основні напрями проведення економічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

І.В. Багрова, Н.І. Рєдіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман [4] розглянули теоретичні, методологічні та практичні аспекти здійснення зовнішньоекономічної діяльності у світогосподарському співтоваристві; висвітлили форми зовнішньоекономічної діяльності, основні законодавчі акти щодо організації та регулювання зовнішньоекономічних відносин в Україні.

Е. О. Ковтун [35] розглянуті основні питання функціонування та розвитку сучасної системи зовнішньоекономічної діяльності; висвітлено місце та роль регіону в системі зовнішньоекономічної діяльності, економіко-правове та функціональне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

В.І. Стровський [71] дослідив зовнішньоекономічні зв'язки країни у процесі включення її в світове господарство; проаналізували процеси інтеграції, транснаціоналізації, глобалізації і регіоналізації, еволюції основних форм міжнародних економічних відносин; актуальні проблеми поглиблення зовнішньоекономічних зв'язків України.

У зовнішньоекономічній сфері сформовано два основних поняття: «зовнішньоекономічна діяльність» і «зовнішньоекономічні зв'язки». Вважаємо зовнішньоекономічну діяльність одним із аспектів зовнішньоекономічних зв'язків, під якими розуміємо процес налагодження економічних зв'язків між країнами. Інтерпретація економічного визначення поняття ЗЕД наведена в таблиці 1.1.

На основі аналізу поняття та сутності зовнішньоекономічної діяльності запропоновано узагальнити визначення з огляду на те, що саме міжнародне

співробітництво виступає вагомим фактором впливу на рівень розвитку економіки України.

Таблиця 1.1

Сутність поняття зовнішньоекономічної діяльності

Автор, джерело	Визначення
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [59]	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.
Господарський кодекс України [14]	Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном, зазначеним у частині першій статті 139 цього Кодексу, та/або робочою силою.
Ю. Вітко [9]	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на відносинах між ними, є сукупністю виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій, які забезпечують обмін продукцією в матеріально-речовій формі, та має місце як на території України, так і за її межами. Зовнішньоекономічна діяльність являє собою заходи та дії з реалізації зовнішньоекономічних зв'язків.
В. В. Гобела [11]	Сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок.
О.В. Шкурूपій [24]	Система економічних відносин, які складаються в процесі обміну ресурсами всіх видів між державами та економічними суб'єктами.
В.О. Новак [25]	Сукупність видів діяльності суб'єктів господарювання усіх форм власності, спрямованих на організацію взаємодії із зарубіжними партнерами та контрагентами з метою отримання прибутку.
Ю.Г. Козак [26]	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій, обов'язковими супутніми умовами якої є виконання певних операцій.
Є. О. Малишко [42]	Форма торговельно-економічної міжнародної діяльності держави, організацій, установ усіх форм власності, пов'язана з експортом та імпортом товарів, послуг, реалізацією спільних проектів, утворенням спільних виробничих, торговельних, транспортних структур за участю міжнародного фінансового капіталу, кредитів, інвестицій. Цей механізм зовнішньоекономічних зв'язків передбачає відкритий характер економіки, інтеграцію її в міжнародні регіональні і торговельні ринки.

Отже, під зовнішньоекономічною діяльністю пропонуємо розуміти діяльність, спрямовану на співробітництво суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності різних держав задля реалізації національних інтересів через

взаємовигідне співробітництво з іншими країнами в умовах інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграції.

Зовнішньоекономічна діяльність як один з аспектів зовнішньоекономічних зв'язків одними розглядалась як можливість одержувати валютну виручку від експорту, підвищувати технічний рівень виробництва (за рахунок імпорту, більш ефективної техніки та технологій), виробляти конкурентоспроможну продукцію; іншими – визначалась як певна система господарської та виробничої діяльності підприємства, що включає організаційні, комерційні та інші види завдань, які передують здійсненню зовнішньоекономічних операцій [43].

Однак вперше словосполучення «зовнішньоекономічна діяльність» було використано у Конституції СРСР 1977 року без визначення та без наведення дефініції. Виникнення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» в економічному розумінні в Україні пов'язують із початком економічної реформи 1987 року, поступової відміни монополії держави на здійснення будь-яких економічних операцій, у тому числі й зовнішньоекономічних, надання підприємствам права безпосереднього виходу на зовнішні ринки, а також стимулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності на рівні суб'єктів господарювання [41].

Головним нормативно-правовим актом, що регулює зовнішньоекономічну діяльність і сьогодні, є Закон України від 16 квітня 1991 р. «Про зовнішньоекономічну діяльність», в якому визначаються принципи зовнішньоекономічної діяльності, окреслюється коло її суб'єктів, визначаються види зовнішньоекономічної діяльності, закріплюються основи її регулювання, а також передбачається встановлення спеціальних правових режимів зовнішньоекономічної діяльності й містяться норми щодо відповідальності учасників зовнішньоекономічної діяльності та захисту їхніх прав та інтересів [59] (рис. 1.1).

У науковій праці [65] було проаналізовано специфіку нормативно-правового регулювання ЗЕД, однак слід звернути увагу на той факт, що саме

Законом України «Про економічну самостійність України» від 13 серпня 1990 року проголошено, що Україна самостійно здійснює керівництво зовнішньоекономічною діяльністю, бере безпосередню участь у міжнародному поділі праці та розвиває економічне співробітництво з іншими державами на основі принципів зацікавленості, рівноправності й взаємної вигоди [67].

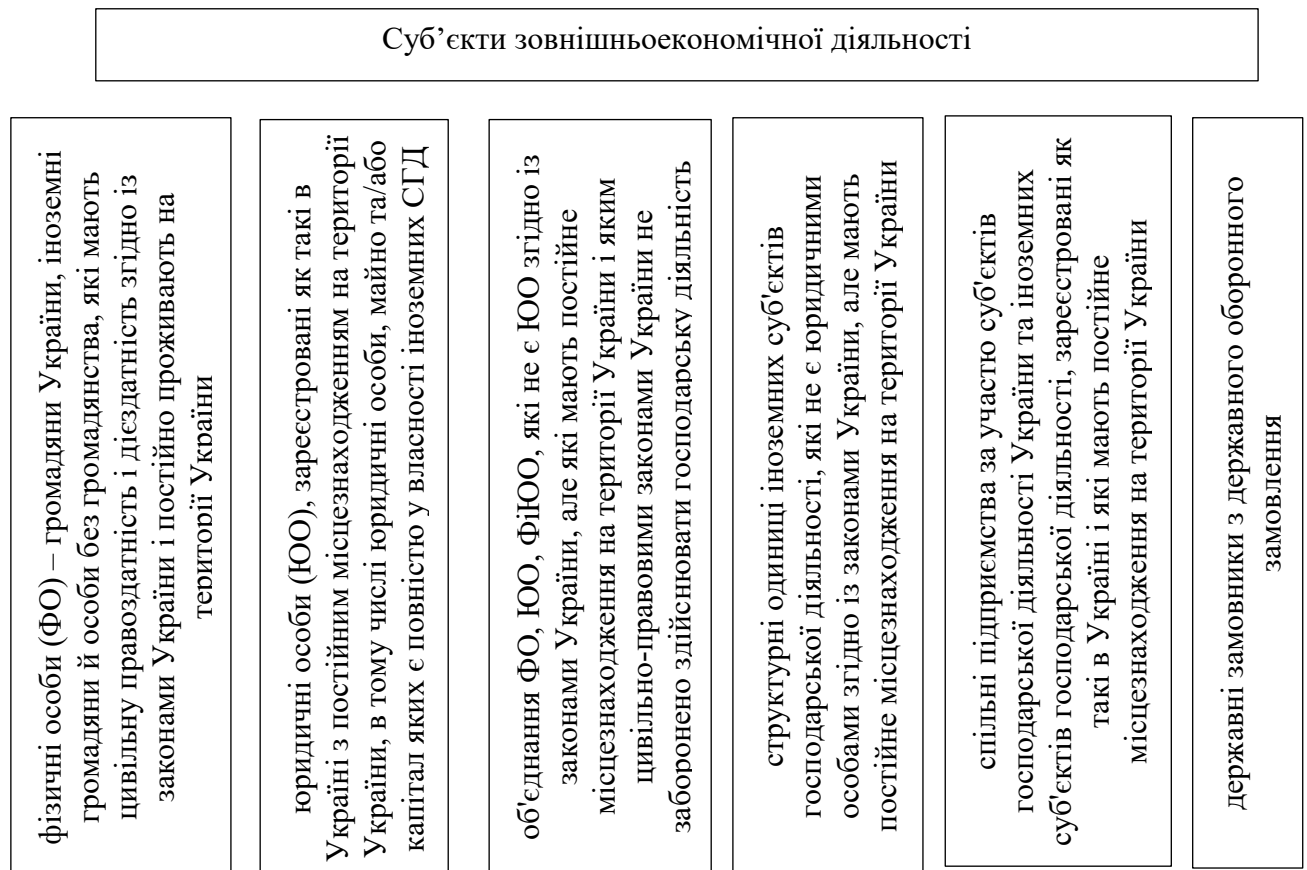


Рис. 1.1. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності

Суб'єкти господарської діяльності України та іноземні суб'єкти господарської діяльності під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності керуються різними принципами, що систематизовані як національні, специфічні, загальні. На національному рівні принципи зовнішньоекономічної діяльності закріплені Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (рис. 1.2) [59].

Специфічні принципи закріплені в певних міжнародних правових актах. Так, у 1974 році ООН було підписано Міжнародний документ «Хартія економічних прав та обов'язків держав», де, окрім іншого, були наведені

принципи міжнародних економічних відносин, які діють зараз: мирного співіснування; суверенної рівності держав; співробітництва держав; невтручання; сумлінного виконання міжнародних зобов'язань; взаємної вигоди; принцип утримання у своїх міжнародних відносинах від погрози застосування сили або її застосування проти територіальної недоторканості і політичної незалежності будь-якої держави; принцип рівноправ'я та самовизначення народу; принцип розгляду міжнародних спорів мирними засобами; розвитку міжнародних економічних і науково-технічних відносин між державами; юридичної рівності і недопустимості економічної дискримінації держав; свободи вибору форми організації зовнішньоекономічних зв'язків; невід'ємного суверенітету держав над їхніми природними та іншими ресурсами, а також над їхньою економічною діяльністю; найбільшого сприяння; національного режиму [70].

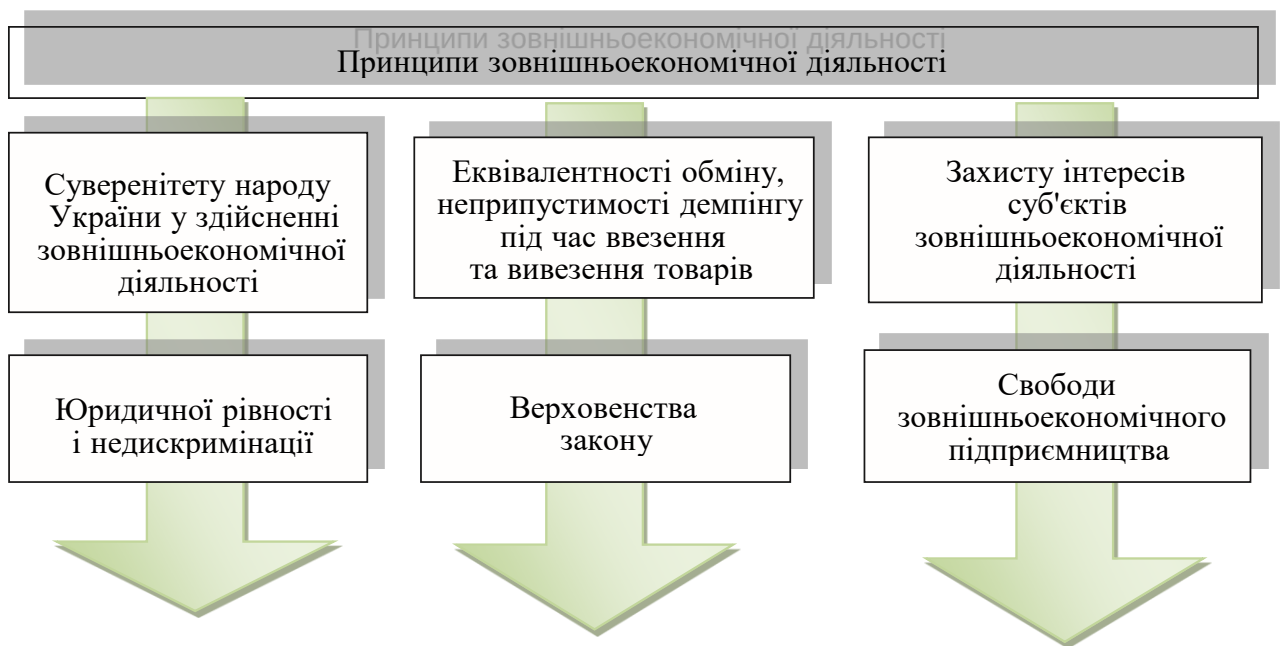


Рис. 1.2. Система принципів здійснення зовнішньоекономічної діяльності

За сучасних умов стрімкого розвитку економіки та загострення конкурентної боротьби, зовнішньоекономічна діяльність є необхідним складником комплексного функціонування економіки країни, одним із важливих чинників стабільного розвитку та ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах усієї країни.

Зовнішньоекономічні зв'язки відіграють важливу роль у національній економіці, забезпечують економічне зростання та створюють конкурентне ринкове середовище. Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність є менш вразливими до впливу мікроекономічних чинників середовища функціонування, що сприяє вирішенню низки важливих завдань:

- збільшенні прибутковості;
- покращенні якісних характеристик продукції;
- збільшенні обсягів продажу;
- пошуку нових ділових партнерів;
- уникненні сезонності попиту на товари тощо [71].

Зважаючи на важливість здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності, важливим завданням є визначення факторів, що впливають на її забезпечення, виділення тенденцій діяльності даних процесів у системі розвитку промислових підприємств.

Вирішити ці завдання можна за допомогою визначення факторів, що впливають на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства, оскільки саме діагностика цих факторів передбачає процес оцінювання, аналізу та визначення особливостей діяльності й тенденцій розвитку окремих сфер функціонування підприємства для накопичення необхідної інформації щодо прийняття зважених рішень на всіх етапах управління підприємством.

На сьогодні першочерговим управлінським завданням керівників будь-якого промислового підприємства є формування та вдосконалення заходів забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, що дає можливість сформувати й реалізувати конкретну послідовність дій, спрямованих на стабільне функціонування ЗЕД підприємства, її стійкий та перспективний розвиток [72]. На нашу думку, прийняття такого рішення є важливим етапом як для підприємства в цілому, так і для його зовнішньоекономічної діяльності зокрема.

Метою забезпечення ЗЕД підприємства є створення організаційної структури, яка буде відповідати загальним цілям підприємства, та формування економічних стимулів до зовнішньоекономічної діяльності. При цьому забезпечення ЗЕД підприємства має відповідати таким принципам:

- пріоритету споживача над виробником;
- пріоритетності витрат на зовнішньоекономічну діяльність;
- економічної та соціальної доцільності зовнішньоекономічної діяльності;
- комплексності та спадковості планування зовнішньоекономічної діяльності;
- стимулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- відповідності рівня матеріально-технічної бази вимогам до якості й конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках;
- маркетингової спрямованості та економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності [74].

Водночас сучасна система зовнішньоекономічної діяльності має свої особливості, які характеризуються такими рисами:

- розвитком інтеграційних процесів в контексті ліквідації економічних кордонів між країнами і створенням єдиного регіонального економічного простору, який підпорядковується загальному регулюванню;
- посиленням взаємозв'язків між кон'юнктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Широкого розвитку набувають такі форми та елементи в системі ЗЕД, як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо;
- новою формою міжнародного поділу праці, що склалася останніми роками та характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі;
- активною та цілеспрямованою роллю держави щодо втягнення країни у систему глобальної світової економіки, що забезпечується шляхом

створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують ефективну з точки зору інтересів країни та окремого підприємця ЗЕД на всіх рівнях;

- вивезенням капіталу, що пояснюється створенням фундаменту для утворення ТНК, які, як правило, можуть бути національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності;

- переміщенням робочої сили із країни в країну, що є наслідком відмінностей у людських, сировинних та фінансових ресурсах. Щорічно в пошуках роботи у світі переміщується до 25 млн людей;

- зростанням обсягів зовнішньої торгівлі, що зумовлює зниження витрат виробництва;

- жорстким міжнародним регулюванням зовнішньоекономічної діяльності, що визначається багатосторонністю кожної двосторонньої міжнародної економічної угоди, оскільки має відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько 40 міжнародних організацій у цій галузі [74].

Таким чином, ЗЕД є важливим чинником міжнародних економічних відносин, що зумовлює посилення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у їх боротьбі на світових ринках.

При цьому існує два варіанти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У разі створення власного внутрішнього підрозділу, який займається питаннями ЗЕД або працює через відділи зовнішньоекономічних зв'язків, існує прямий спосіб виходу на зовнішні ринки, коли відбувається безпосередній зв'язок між виробником і споживачем. Такий спосіб є вигідним для підприємства за умови великої частки експорту в загальному обігу, високої конкурентоспроможності продукції, незначної конкуренції на даному сегменті ринку, наявності власних кваліфікованих фахівців по роботі на зовнішніх ринках. Якщо ж для вирішення питань зовнішньоекономічної діяльності підприємство залучає торговельних посередників, які є незалежними від виробників та споживачів і основною функцією яких є встановлення зв'язків між продавцем і

покупцем, то використовується непрямий спосіб купівлі-продажу товарів на зовнішніх ринках. Кожен із цих способів має свої переваги та недоліки.

Забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств значною мірою залежить від взаємодії та координації діяльності підрозділів, функціонально пов'язаних із ЗЕД. Організація взаємодії функціонально пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства підрозділів є частиною організаційного забезпечення ЗЕД підприємства. Ця взаємодія повинна здійснюватися на основі формально встановлених (регламентованих) і неформальних зв'язків між елементами системи забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства [37, с. 79].

Забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких:

- масштаби ЗЕД;
- витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках;
- складність продукції;
- досвід роботи підприємства на міжнародних ринках;
- контроль над гнучкістю економічних процесів, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі;
- економічна свобода;
- конкуренція на зовнішніх ринках;
- присутність у країні;
- ризики, пов'язані з роботою на міжнародних ринках [37, с. 79].

Крім зазначених чинників, на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства також впливає спосіб, який підприємство обрало для виходу на зовнішні ринки [41].

Процеси забезпечення зовнішньоекономічної діяльності відбуваються як у середині підприємства, так і поза його межами, перебуваючи у тісному взаємозв'язку з процесами, що існують на підприємстві, та залежать від факторів зовнішнього середовища. Зважаючи на це, фактори впливу на

забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна розглядати з позицій макро- і мікроекономіки (табл. 1.2).

На макрорівні, тобто під впливом зовнішніх факторів, що впливають на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, будуються взаємовідносини між системою забезпечення і всіма можливими сегментами зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Фактори впливу з боку державних механізмів	Економічні: – митно-тарифні; – бюджетно-податкові; – грошово-кредитні; – що регулюють ціни; – валютні	Адміністративні: – ліцензування, квотування; – стандартизація та сертифікація; – стимулювання конкуренції; – формування інфраструктури ЗЕД; – страхування; – контроль ринку
		Політичні: – наявність державної підтримки; – участь у світових економічних організаціях	Соціальні: – формування ринкової поведінки; – підготовка фахівців з ЗЕД
		Інституціонально-правові: – нормативно-законодавча база; – стимулювання діяльності суб'єктів господарювання, спрямованої на експорт	
	Фактори впливу з боку ринкових механізмів	Економічні: – вмотивованість у задоволенні потреб на зовнішніх ринках; – випуск якісної конкурентоспроможної продукції; – запобігання дефіциту товарів (сировини); – здешевлення виробництва; – підвищення ефективності господарювання	
Організаційні: – доступ до інформації; – формування конкурентного середовища; – встановлення зв'язків між учасниками ЗЕД; – вільний вибір партнерів			
Фактори внутрішнього середовища	Економічні: – інвестування; – ціноутворення; – бізнес-планування; – мотивація; – оцінка ризиків		Організаційні: – формування експортного потенціалу; – маркетинг; – страхування діяльності; – менеджмент; – реалізація продукції; – розрахунки; – технологія виробництва; – ресурсне забезпечення
	Соціально-психологічні: – вмотивованість у здійсненні ЗЕД; – соціальний захист та гарантії		

Дія факторів зовнішнього середовища передбачає вплив факторів з боку державних та ринкових механізмів. До факторів впливу на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства з боку державних механізмів доцільно віднести політичні, економічні, адміністративні, інституціонально-правові та соціальні. Фактори впливу на забезпечення процесів ЗЕД з боку ринкових механізмів об'єднані в дві групи економічних та організаційних факторів. Визначення впливу мікроекономічних умов, тобто факторів внутрішнього середовища на забезпечення процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризується особливостями підприємства, в якому формується система забезпечення, доцільно поділити на економічні, організаційні та соціально-психологічні фактори.

Для України як країни, що прагне вступити в Євросоюз, заслуговують на увагу принципи зовнішньоекономічної діяльності у Євросоюзі, що містяться у Білій книзі (1985 р.), серед них:

- контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони;
- свобода пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання у будь-якій країні;
- уніфікація технічних норм і стандартів;
- відкриття споживчих ринків;
- лібералізація фінансових послуг;
- поступове відкриття ринку інформаційних послуг;
- лібералізація транспортних послуг;
- створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність;
- усунення фіскальних бар'єрів [42].

Отже, узагальнення та систематизація вітчизняного і закордонного досвіду стосовно методологічних принципів, які є базовими під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності та оцінки її ефективності, дає

можливість виділити принципи загальноекономічного і специфічного характеру.

Слід враховувати той факт, що в умовах сучасних тенденцій розвитку світового господарства, зокрема постіндустріалізації, інтернаціоналізації, глобалізації, інтеграції, відбувається активне зростання обсягів міжнародної та світової торгівлі. У таких умовах зростає неухильно значущість розвитку зовнішньоекономічної діяльності для кожної країни та безпосередньо її регулювання, яке здійснюється з метою забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку, створення найбільш сприятливих умов для залучення економіки країни в систему світового поділу праці, що і буде напрямом подальшого дослідження.

Таким чином, забезпечення процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємств є комплексною системою, що складається із сукупності організаційних, управлінських та економічних важелів, які впливають на розвиток підприємства з метою забезпечення ефективності ЗЕД й отримання конкурентних переваг.

Дослідження факторів впливу на забезпечення ЗЕД підприємств та виявлення їх особливостей свідчать про значну взаємодію факторів, кожен із яких є надзвичайно важливим. Крім того, виявлення та врахування саме впливу факторів внутрішнього середовища є першочерговим завданням, оскільки саме підприємство може змінити як рівень, так і характер впливу даних факторів, на відміну від факторів впливу зовнішнього середовища. Тому мінімізація негативного впливу факторів та максимальне використання сприятливих можливостей дають можливість з максимальною ефективністю забезпечити та активізувати процеси зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

1.2. Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою глобальної економіки, а також є одним із основних чинників розвитку будь-якої сучасної країни світу. Вона забезпечує можливості для збільшення виробництва, обсягів торгівлі та інвестицій, поліпшення технологій та забезпечення доступу до нових ринків збуту та послуг. У межах зовнішньоекономічної діяльності країни вступають у відносини з іншими державами з метою забезпечення своїх потреб: фінансових, економічних, політичних, соціальних тощо. Такі відносини можуть бути різного характеру, включно з експортом та імпортом товарів і послуг, інвестиціями, вибірковими формами співробітництва, обміном технологічних та наукових знань, митними процедурами, регулюванням валютних курсів, укладанням торговельних угод та інших міжнародних договорів тощо.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у сучасних економічних умовах країни, регулювання фінансових потоків на міжнародному рівні, розширення обсягу і географія експортних поставок товарів і послуг - стають все більш і більш важливими під час зростаючої економічної взаємозалежності країн. Залучення національної економіки до системи світової економіки має позитивний вплив на розвиток економіки, сприяє зростанню виробництва, раціональному використанню натуральної сировини, уникнення дефіциту певних товарів, але насамперед підвищення рівня життя населення. Більш спрощено зовнішньоекономічна діяльність тісно пов'язана з іншими галузями економічної системи. Зовнішньоекономічна діяльність досить різноманітна, тому що вона має різні види і форми, а також реалізована на декількох рівнях. Основами зовнішньоекономічної діяльності є експорт та імпорт продукції, послуг, робочої сили та результатів інтелектуальної діяльності [36].

Розвиток підприємств залежить від макросередовища, яке може мати вплив на окремі підприємства і навіть на цілі галузі. Фактори впливу макросередовища, практично невідконтрольні підприємству. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, впливає на мікросередовище і, відповідно, на розвиток підприємств. Вплив макросередовища може бути і опосередкованим але його необхідно враховувати в процесі прийняття управлінських рішень.

Розробку і реалізацію рішень, інформаційне забезпечення; функціональні структури, схеми організаційних рішень, організаційні структури, професіоналізм персоналу; системи документообігу, мережі зв'язку. На рис. 1.3 наведена структура елементів системи управління [34].

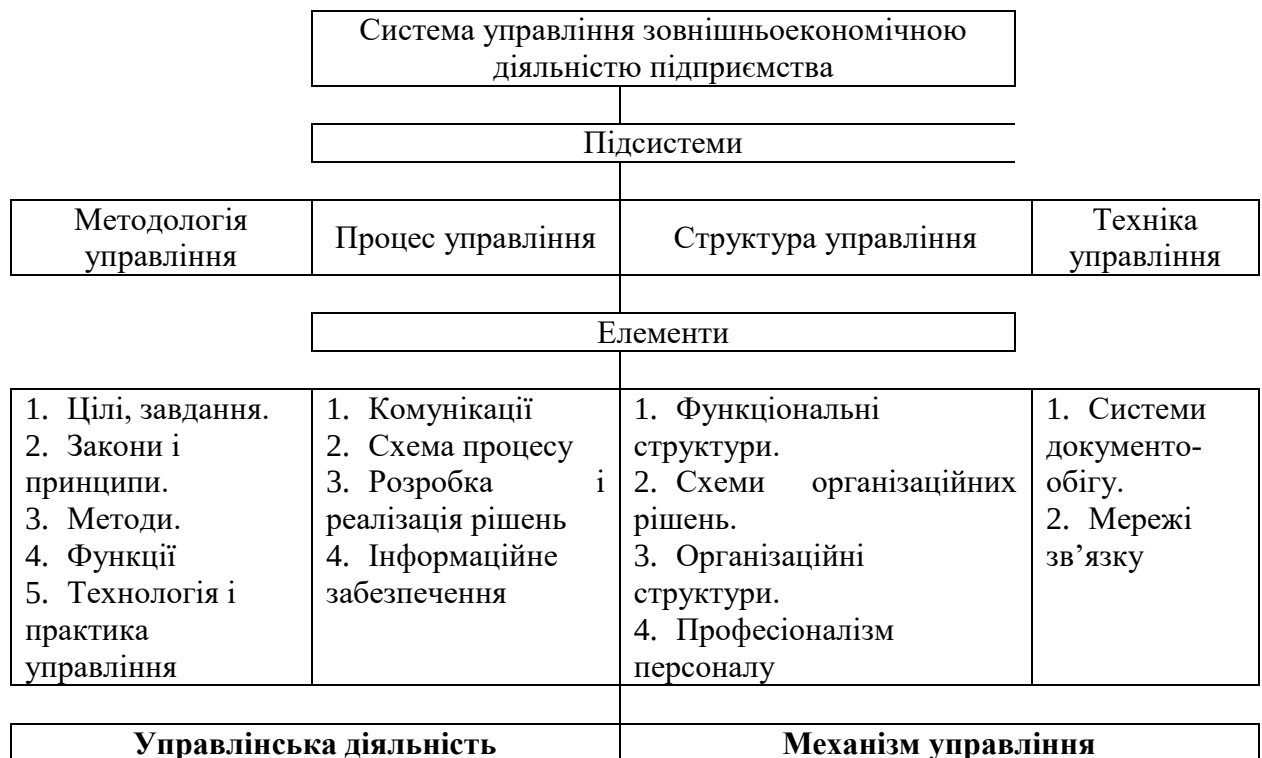


Рис. 1.3. Структура елементів системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Під системою управління підприємством розуміють сукупність напрямів управління або функцій управління, які включають окремі складові: методологію, процес, структуру та техніку управління. Елементи управління підприємством містять: цілі, завдання, закони і принципи, методи, функції, технологію і практику управління; комунікації, схему процесу.

Основним завданням підприємств в сучасних умовах, яке сприятиме їх розвитку, є необхідність посилення соціальних відносин та орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства до нестабільного середовища:

- упорядкованість та відкритість системи відносин;
- якість системи управління;
- вміння адаптуватися до факторів ринкової нестабільності.

Виділяються три основні цілі і відповідні їм моделі поведінки підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності:

- вихід на світовий ринок в пошуках більш дешевої сировини і капіталу;
- наближення виробництва до ринків збуту;
- підвищення ефективності діяльності підприємства при створенні зарубіжного підрозділу.

У першому випадку вдається досягти поставок за оптимальною ціною і більш високої в порівнянні з внутрішнім ринком якості, долається недоступність певних матеріалів у своїй країні, забезпечується доступ до більш ефективного обслуговування і сучасних технологій. Наближення до кінцевих ринків збуту стратегічно необхідно для підвищення конкурентоспроможності продукту, адаптації до особливостей місцевого ринку, більш детального вивчення переваг споживачів, скорочення транспортних витрат, витрат по митному оформленню, обходу нетарифних обмежень та ін. Зростання ефективності може бути досягнуто шляхом отримання доступу до нових технологій, вдосконалення діяльності, підбору кваліфікованого персоналу [17].

Розвиток процесів глобалізації спростило можливості діяльності компанії за межами країни. Однак це не означає, що світовий ринок став єдиним або що підприємство може діяльність в світовому масштабі, лише за рахунок кілька зовнішньоторговельних зв'язків. Найчастіше початок зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний з конкретними пропозиціями, на

які безпосередньо реагує підприємство. Перш за все, враховуються ємність цільового ринку і можлива динаміка її зміни по конкретному сегменту діяльності підприємства. Саме цей показник вказує на привабливість довгострокової роботи в даній країні. Однак привабливі із комерційної точки зору країни повинні бути також оцінені за ступенем простоти ведення справи, близькості розташування до обраних країн, характеру ринку, походження компанії або країнами, в яких є досвід успішної роботи по даному напрямку. Вибрані варіанти країн для здійснення зовнішньоекономічної діяльності повинні відповідати можливостям і політиці компанії, тобто не повинен різко змінюватись характер операцій на такі, з якими не знайомий персонал компанії, оскільки це ускладнює роботу через ведення діяльності в незнайомому середовищі. Крім цього, при реалізації проекту не слід ігнорувати базові цінності компанії, а здійснення діяльності повинно будуватися в рамках сформульованої місії підприємства [15].

Вслід за вибором стратегічно важливих країн необхідно прийняти рішення про форму присутності на даних ринках і можливості перенесення частини діяльності підприємства на дані ринки. До основних форм присутності належать: експорт, франчайзинг, підрозділи з продажу та маркетингу, виробнича структура за кордоном, ведення супутньої основної діяльності і ін. Вибір форми присутності залежить від ступеня унікальності товару і конкуренції на цільовому ринку. При цьому чим більше неповторні характеристики товару, чим менше існує товарів-замінників, тим менший ступінь присутності потрібно для його руху. У подібному випадку споживачі виявляються більш зацікавленими в товарі і швидше самі будуть його шукати. Вибір форми присутності визначається також з урахуванням інфраструктури в країні, що впливає на необхідність створення власних каналів просування, від вартості виробництва, оскільки капіталомістке виробництво складніше переносити за кордон.

Варто відмітити, що в реальній практиці вибір форми здійснюється з урахуванням фактору часу, так як зазвичай починається робота з низького ступеня присутності, а потім, у міру освоєння ринку, вона поетапно підвищується. В період інтенсивного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підприємство стає елементом зовнішньоекономічної системи.

Об'єктами зовнішньоторговельної діяльності можуть бути товари, роботи, послуги, інформація та результати інтелектуальних діяльності, а здійснюється вона в двох основних формах - у вигляді експорту та імпорту. Для підприємства і топ-менеджменту базовими є цілі розвитку в довгостроковій перспективі, оскільки розвиток є умовою збереження життєдіяльності підприємства.

Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснюється в рамках складеного окремого розділу зведеного внутрішньофірмового плану зовнішньоекономічної діяльності. Він включає показники з експорту та імпорту товарів послуг, по країнах і регіонах в грошовому і фізичному вираженні на певний період (зазвичай рік) [4].

Плани зовнішньоекономічної діяльності ґрунтуються на маркетингових планах підприємства, які визначають стратегічні напрями розширення зовнішньоекономічної діяльності, найбільш перспективні зовнішні ринки, методи роботи на них і умови міжнародної конкуренції. Планування зовнішньоекономічної діяльності передбачає наявність у підприємства хорошою корпоративної інформаційної системи, що дає змогу оперативно реагувати на швидку зміну ринкових умов на зовнішньому ринку.

Основними об'єктами вивчення міжнародних ринків є:

1. Ринкова макросередовище на зовнішніх ринках, основними компонентами якої є: демографічне, культурне, економічне, природне, технологічне та політичне середовище.
2. Вимоги зарубіжного ринку до товару, тобто покупців до споживчих властивостей продукту і відповідного набору послуг, що супроводжують

продаж і споживання товару. Рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається.

3. Фактори привабливості зарубіжного ринку: економічні та технологічні; чинники ринкового потенціалу; конкурентні чинники.

4. Ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту.

5. Рівень світових цін і тенденції їх зміни.

6. Фірмова структура ринку і склад зарубіжних партнерів: споживачів, посередників, постачальників та конкурентів.

7. Ступінь і характер ринкової конкуренції, методи маркетингової роботи конкурентів, їх товарна, цінова, збутова політика, реклама і політика стимулювання продажів, кадрову політику.

8. Форми роботи, прийняті в торговельній практиці по даному товару на даному ринку і його сегментах [2].

В умовах великої кількості країн, на ринках яких діє підприємство складнішим стає процес управління та планування зовнішньоекономічної діяльності, тому досить часто виникає потреба у розробці окремого бізнес-плану.

Бізнес-план зовнішньоекономічного проекту підприємства включає наступні напрямки:

1) аналіз і характеристика зарубіжного ринку для проникнення або посилення ринкових позицій підприємства;

2) аналіз конкурентів, їх сильних і слабких сторін;

3) аналіз конкурентних позицій свого підприємства;

4) аналіз зовнішнього середовища бізнесу на даному ринку;

5) умови розвитку ЗЕД за даним напрямком бізнесу;

6) характеристика товару, призначеного до постачання за кордон;

7) характеристика підприємства, що виробляє даний товар;

8) місце розташування; становище на даному ринку;

9) виробництво, збут маркетинг;

10) засоби просування та стимулювання збуту; цінова політика;

- 11) характеристика конкретної фірми-партнера, для якої розробляється план;
- 12) оцінка ризиків даного проекту;
- 13) фінансовий план реалізації проекту [9].

Зовнішньоекономічну діяльність необхідно розглядати не тільки як різновид економічної кооперації, а й як потужний стимул розвитку внутрішнього виробництва. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності передбачає використання різних форм присутності на зовнішньому ринку і зміну структури експорту та імпорту. Організаційно-функціональна структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від багатьох чинників, а саме (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Чинники впливу на організаційно-функціональну структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємства

До чинників впливу на організаційно-функціональну структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємства відносяться такі чинники:

- масштаби ЗЕД. При невеликому масштабі зовнішньоекономічних

операцій і малій номенклатурі можна не створювати спеціальні структурні підрозділи. У рамках діючої організаційної структури підприємства створюється тимчасова група управління проектом виходу на зовнішні ринки. Це зручний та легкий метод організаційної перебудови, який дозволяє керівництву контролювати міжнародну діяльність. При виході на ринок з іншою продукцією створюється інша група. При великих масштабах ЗЕД підприємство може перетворюватися у міжнародне із своїми відділеннями, представництвами в інших країнах;

- витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках. При малому обсязі виробництва дешевше використовувати послуги сторонньої фірми, що займається міжнародним бізнесом. При зростанні обсягів міжнародних операцій менш дорогим варіантом стає ведення ЗЕД самостійно;

- складність продукції. Чим складніше технологія виготовлення продукції, тим імовірніше, що компанія створить своє підприємство в іншій країні;

- досвід. На початкових етапах виходу на міжнародні ринки підприємства ще не мають у своєму розпорядженні необхідних коштів для здійснення ЗЕД за кордоном. Тому вони свої ресурси зосереджують перш за все у країні базування і вибирають такі операційні форми, що пов'язані з виконанням міжнародних операцій зовнішніми організаціями [17].

Із розширенням закордонної діяльності підприємство обслуговує міжнародні операції вже власними силами. Починає зростати частка ресурсів, які розміщуються в іншій країні. Важливу роль відіграє наявність висококваліфікованих спеціалістів, добре знання природно-географічних, економічних, політичних, національних особливостей закордонних ринків;

- контроль над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі;

- економічна свобода, яка включає пряме заміщення окремих форм діяльності, визначення ставок податків, розміри коштів, що репатріюються,

вимоги дотримання умов антимонопольного законодавства, висунення умов, за яких актив, що є приватною власністю, потрапляє в суспільний сектор і стає доступним для інших;

- конкуренція, вплив якої за кордоном можна зменшити, якщо підприємство має дефіцитні, важковідтворювані ресурси, вибере стратегію прискореного розширення закордонних операцій шляхом укладення відповідних угод з іншими фірмами або буде укласти угоди про співробітництво щодо діяльності на конкретних ринках з метою перешкоджання виходу нових конкурентів на ринок;

- присутність у країні. Якщо спеціалізація діючої закордонної фірми відповідає тому виду продукції (послуг), що передається за кордон, то нове виробництво буде освоюватися власними силами, а якщо не відповідає, то продукцію легше випускати за допомогою досвідченої сторонньої фірми;

- ризики. У міжнародному підприємстві політичні та економічні зміни найбільше впливають на зниження активів підприємства та одержування прибутків. Засобами зменшення ступеня ризиків є: мінімізація їх за кордоном, укладення угод, заснованих на поділі активів з іншими фірмами, розміщення зовнішньоекономічних операцій у декількох країнах [36].

Організаційно-функціональна структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від методів виходу на зовнішні ринки, які можуть бути двох видів (рис. 1.5).

1. Прямий метод – через створення власного підприємства.
2. Непрямий метод – за допомогою посередників.

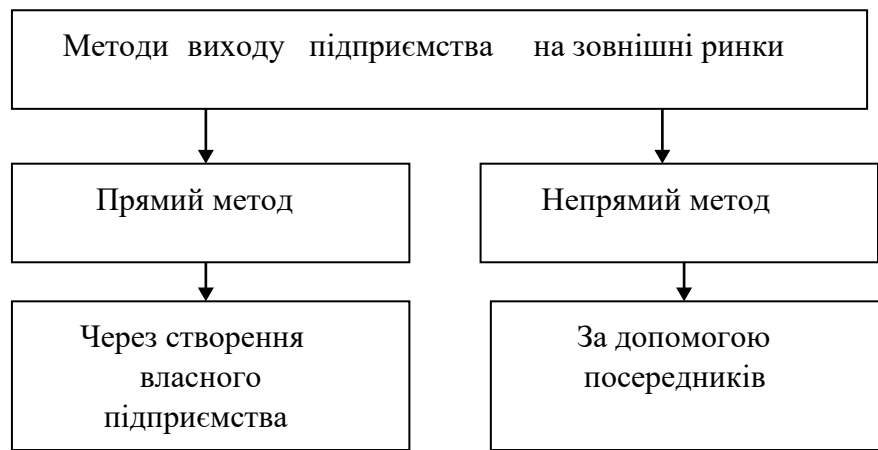


Рис. 1.5. Методи виходу підприємства на зовнішні ринки

Найбільш простий для підприємства метод виходу на зарубіжний ринок – це експорт своєї продукції за допомогою посередників. Зазвичай підприємство починає з непрямого експорту через незалежних посередників. При цьому можливі варіанти:

1. Вітчизняний посередник-експортер купує транспортні засоби у виробника і потім продає її за кордон.
2. Вітчизняний агент – експортер шукає покупців за кордоном і домовляється про постачання, розраховуючи на отримання комісійної винагороди. У цю ж групу входять торговельні фірми.
3. Підприємство здійснює експорт від імені декількох виробників і частково під їх адміністративним контролем (у випадку з поставкою за кордон комплексних транспортних засобів, наприклад, транспортних засобів з попередньо встановленим обладнанням від іншого виробника).
4. Керуюча експортна фірма керує експортною діяльністю підприємства за обумовлену винагороду [36].

У непрямого експорту є наступні основні переваги:

- для його здійснення не потрібно значних коштів, оскільки відсутня необхідність створення спеціального підрозділу (відділу), яке займатиметься закордонними операціями, або буде встановлювати контакти із зарубіжними партнерами;

- ризик по експортних операціях лягає на посередника, що діє за своєю ініціативою;

- діяльність з дослідження зарубіжного ринку і своєчасному обліку вимог партнерів і споживачів, як правило, здійснює посередник, що несе додаткові витрати на неї і, крім того, який надає виробнику супутні послуги (інформаційні, транспортні та ін.) [42].

Перевагами непрямого методу торгівлі є наступні:

- фірма-експортер не вкладає коштів в організацію збутової мережі на території країни-імпортера;

- експортер звільняється від діяльності, пов'язаної з реалізацією товару;

- посередники мають у своєму розпорядженні великі можливості в організації реклами, виставок, ярмарків;

- з'являється можливість використовувати капітал торговельно-посередницьких фірм для фінансування угод на основі короткострокового і середньострокового кредитування та ін. [44].

Якщо керівництво підприємства прийняло рішення про самостійний вихід на конкретний зарубіжний ринок, то воно починає здійснювати прямий експорт. При цьому слід враховувати, що діяльність підприємства на зовнішніх ринках пов'язана зі значними витратами і високим ризиком. Однак підприємство може компенсувати свої витрати і втрати за допомогою економії коштів на оплату послуг посередника.

Виділяють наступні способи організації прямого експорту:

1. Формування спеціального експортного відділу або підрозділу на підприємстві, в обов'язки якого входить здійснення продажів за кордоном і організація збору необхідної інформації про ринок. Експортний відділ може перетворитися в подальшому у самостійний підрозділ, який буде накопичувати, зберігати та аналізувати інформацію по зарубіжних ринках, проведених комерційних операціях на них, а також керувати всією

експортною діяльністю. Така модель підходить лише до дрібних партій вагонів або інших одиничних поставок рухомого складу.

2. Організація відділу продажів або дочірнього підприємства за кордоном. Перебуваючи безпосередньо на конкретному закордонному ринку, такий підрозділ покликаний забезпечити більшу ефективність комерційної діяльності та проведення маркетингових заходів. Зарубіжний відділ продажів або дочірня компанія фірми здійснює функції зберігання та підтримання запасів товарів, їх поширення та реалізацію на даному ринку, а також планування проведення маркетингових заходів щодо адаптації продукції, організації демонстрацій її нових зразків на виставках, просуванню товарів і надання сервісних послуг споживачам і т. п.

3. Створення мережі торгових представників підприємства для пошуку закордонних клієнтів і розповсюдження продукції (також відноситься до продажу вагонів).

4. Залучення іноземних дистриб'юторів і агентів.

Для організації продажу своєї продукції фірма може звернутися до зарубіжних дистриб'юторам і агентам, які наділяються певними повноваженнями (винятковими або обмеженими правами) представляти її в конкретній країні (така модель підходить до продажів невеликих партій локомотивів, автомотрис, колійної техніки) [49].

При прямому методі ЗЕД підприємства може здійснюватися зовнішньоторговельною фірмою, яка є звичайно самостійним підрозділом підприємства, або відділом зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємстві виправдано, якщо:

- продукція підприємства відрізняється високою конкурентоспроможністю;
- частка експорту в загальному обороті значна;
- рівень конкуренції на зовнішньому ринку невисокий;
- на підприємстві є фахівці із зовнішньоекономічної діяльності.

При цьому методі передбачається встановлення прямих зв'язків між виробником (постачальником) і кінцевим споживачем, тобто товар поставляється безпосередньо кінцевому споживачу, а закуповується – безпосередньо у самого виробника на основі договору закупівлі продажу. Близько 50% міжнародного товарообміну відбувається на основі прямих зв'язків.

Прямий метод, як правило, використовується: у разі продажу ТНК великогабаритної і дорогої продукції промислового призначення; здійснення експортно-імпортних операцій між великими ТНК з постачання сировини, напівфабрикатів, комплектуючих частин і деталей тощо; поставок товарів через закордонні підрозділи ТНК, що володіють роздрібною мережею; здійснення експорту-імпорту промислової сировини на основі довгострокових контрактів.

Прямий продаж дозволяє експортерам: встановлювати тісні контакти з іноземними споживачами, здійснювати жорсткий контроль над торговими операціями; одержувати більш високий прибуток за рахунок зменшення витрат на суму комісійної винагороди посереднику; краще вивчати стан і тенденції розвитку ринку; швидше пристосовувати свої виробничі програми до попиту і вимог зовнішнього ринку; знижувати ризик і залежність результатів комерційної діяльності від несумлінності посередницької організації [65].

Зовнішньоекономічна діяльність спрямована на встановлення міждержавного економічного співробітництва, створення правових і торгово-політичних механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків. Зовнішньоекономічні операції на рівні підприємств здійснюються на основі укладених угод та використанні зовнішньоторговельних контрактів і договорів. Комплексного розвитку підприємства можна досягнути лише у тому випадку, коли воно розглядається з погляду сукупності багаторівневих підсистем, що перебувають у неперервному взаємозв'язку одна з одною.

Системний підхід щодо розвитку підприємства характеризується тим, що підприємство отримує ресурси із зовнішнього середовища, перетворює їх на продукт, а потім продукт переходить у зовнішнє середовище. Знання і вміння здійснювати процеси управління дозволяє визначати всю систему зв'язків у зовнішньоекономічній діяльності, що стимулює розвиток підприємства. Підприємства діють в умовах конкуренції, мінливого зовнішнього середовища і відсутності повної інформації про неї.

Тому існує необхідність в повноцінному інформаційному моніторингу зовнішнього середовища ринків продукції і послуг. Важливо і ефективно використання цієї інформації, що пов'язано з детальним аналізом та обґрунтуванням прийнятих рішень, прогнозуванням і плануванням діяльності. Виходячи з такого розуміння системи зовнішньоекономічної діяльності, всі основні підприємницькі функції підприємства розглядаються єдиними підсистемами і повинні відповідати всім вимогам, а процес управління стає однією з найважливіших підприємницьких функцій.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Євроінтеграція, глобалізація, зростання конкуренції, розширення спектра потреб споживачів, диджиталізація партнерських стосунків тощо – це лише незначна низка чинників, які сприяють активізуванню зовнішньоекономічної діяльності підприємств різних форм, розмірів та напрямів господарювання. Як і будь-який процес, цей вид діяльності потребує управління, та, відповідно, його оцінювання на предмет результативності. Однак саме на цьому етапі у керівництва компаній часто виникають труднощі, оскільки не на всіх вітчизняних підприємствах сформовано етапи оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності, не виокремлено систему ключових показників, які б оптимально

відображали стан управління зовнішньоекономічною діяльністю, не реалізується ґрунтовна аналітична складова процесу оцінювання, що інколи призводить до появи перевитрат, неправильного розставлення цільових пріоритетів тощо. Тому вищенаведена тема і надалі залишається актуальною.

Питання оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю неодноразово розглядалось у науковій літературі. Хоча саме таке словосполучення вживають не часто, однак науковці описують процеси оцінювання зовнішньоекономічної діяльності, наводять систему показників, аналізують терміни “ефект”, “ефективність” та “результативність”, що часто ототожнювали, оцінюючи управління зовнішньоекономічними операціями.

В умовах глобалізаційних процесів, які зумовили швидкий розвиток господарств та стали причиною жорсткої конкуренції серед сучасних підприємств, проблеми оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю стають дедалі поширенішими. Як правило, кожна компанія, що функціонує на міжнародній арені, прагне досягти найвищих результатів у своїй діяльності [66].

Оцінюючи зовнішньоекономічну діяльність, керівництво часто вживає такі терміни, як “показник”, “ефект”, “результат”, “ефективність” та “результативність”. Часто їх ототожнюють, але не завжди.

Під показником часто розуміють певний інструмент, який дає можливість здійснити характеристику об’єкта [66]. А точніше, на нашу думку, це числова характеристика стану певного об’єкта, яка є основою для здійснення аналізу та прийняття певних рішень.

Трактувань таких понять, як “ефект” та “результат”, в економічній літературі дуже багато. Зокрема, на думку І. В. Петрова, поняття “ефект” можна розглядати як результат в абсолютному вираженні, який відображає лише успішність здійснення певних дій. Щодо тлумачення терміну “результат”, то, відповідно до тлумачного словника, – це загальний підсумок досягнень встановлених цілей, який може бути як позитивним, так і

негативним [80]. Отже, можемо вважати, що ці терміни відрізняються за змістовим навантаженням.

Якщо ж говорити про поняття “ефективність” та “результативність”, то деякі автори повністю ототожнюють їх, інші ж, навпаки, – доводять абсолютну їх відмінність. Б.І. Синецький вважає вищенаведені поняття тотожними, оскільки вони характеризують раціональність та економічність певної дії [67]. На думку П. Ф. Друкера, ці терміни треба розмежовувати, оскільки результативність є логічною відповіддю на запитання “як виконувати правильні дії?”, тоді як ефективність – на питання “як правильно робити дії?”. Навіть І. А. Алексеєнко, який ототожнює поняття “ефект” і “результат”, все ж вважає, що результативність є певним мірилом ефективності [3], тобто не рівноцінним за змістом терміном, із чим ми погоджуємося. Цікавим вважаємо думку М. П. Сахацького щодо розуміння результативності, який стверджує, що її потрібно розглядати як процес досягнення результатів, що характеризуються певною вигодою для суб’єктів, які ставили за мету їх отримання [66].

Уточнити сутність результативності дає змогу трактування “управління результативністю”, яку запропонував американський вчений Гері Коккінз. Цей науковець розумів його як процес втілення стратегії та планів у конкретні результати. Автор переконує, що управління результативністю і система показників ефективності є взаємодоповнюваними інструментами [8].

Щодо розуміння терміну “показник результативності зовнішньоекономічної діяльності”, на думку І. І. Кононова, його можна розглядати як комплексний вимірник, що характеризує прибутковість підприємства [37].

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від впливу різноманітних факторів, які доцільно розглядати окремо для формування доходів і витрат зовнішньоекономічної діяльності.

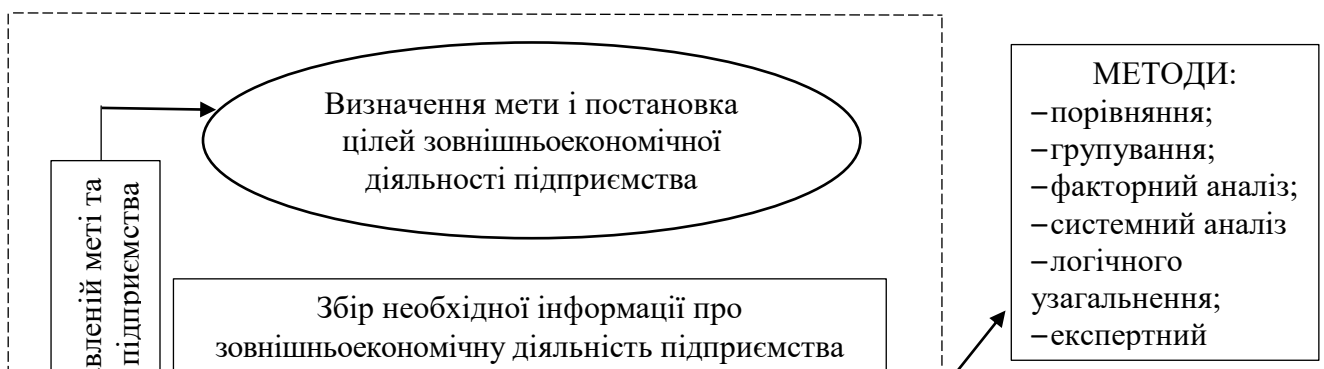
До факторів впливу на доходи пропонуємо віднести: збільшення рівня цін продажу товарів на світових ринках, сприятливий інвестиційний клімат,

швидкий обмін інформації щодо нової продукції, зростання попиту на продукцію зі сторони іноземних споживачів (фактори зовнішнього впливу); високий рівень технологій виробництва, здійснення підприємством ефективних рекламних заходів, можливість переміщувати виробництво з країни в країну, збільшення частки ринку та кількості споживачів (фактори внутрішнього впливу).

До факторів впливу на витрати від здійснення зовнішньоекономічної діяльності пропонуємо віднести: недосконалість законодавчої бази, існування торгівельних бар'єрів, інфляція, наявність військових конфліктів, діяльність конкурентів на міжнародних ринках збуту товарів і послуг підприємства (фактори зовнішнього впливу); недостатнє фінансування підприємством зовнішньоекономічної діяльності, неефективна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, низька забезпеченість підприємства ресурсами (фактори внутрішнього впливу). Підприємству необхідно гнучко реагувати на зміну тих чи інших факторів, оскільки від цього прямо залежать результати його господарської діяльності.

Здійснюючи міжнародну діяльність підприємству найперше необхідно подбати про забезпечення її ефективності, аналіз і оцінка якої потребує детального дослідження і розробки відповідного методичного інструментарію. Оскільки не існує загальноприйнятих методів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності, ряд авторів пропонують власні методи. Основними з них є: метод групування [4], метод комплексної оцінки [11], метод побудови інтегрального показника [15], метод покрокової деталізації [25]. Одні з методів є вузько направленими, інші – потребують проведення спеціальних досліджень.

Результати аналізу існуючих методів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства наведені на рис. 1.6.



Грунтовне й усебічне оцінювання зовнішньоекономічної діяльності як результативності управління цим процесом можна здійснити за допомогою основних груп показників, які наведено в табл. 1.3 [31].

Таблиця 1.3

Основні групи показників для здійснення оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах

Група показників	Показники
Абсолютні	обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на виконання ЗТК; кількість та сума отриманих рекламаций у ЗТК; кількість задоволених рекламаций
Відносні	індекси динаміки експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною, за кількістю та за структурою; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортно-імпортних операцій; коефіцієнт віддачі коштів експортно-імпортних операцій
Структури	товарна структура ЗЕД; географічна структура ЗЕД; структура накладних витрат ЗЕД
Ефективності	валютна ефективність експорту/імпорту; абсолютна ефективність експорту/імпорту; економічний ефект від експорту/імпорту; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій

Окрім вищезгаданих показників, оцінку результативності управління ЗЕД можна здійснювати за показниками рентабельності, зокрема: рентабельністю виробництва продукції, рентабельністю продажу, рівнем рентабельності діяльності тощо [33]. Визначити результативність можна і на основі отриманих прибутків, оцінивши такі показники, як: чистий прибуток, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності тощо [35].

Розрахунок вищенаведених показників рекомендовано здійснювати за такими принципами [36]:

- повний облік витрат з урахуванням усіх статей та формування ґрунтовних висновків;
- порівняння отриманих результатів із базовими значеннями;
- нормування різних за часом результатів та витрат;
- розрахунок показників на підставі достовірних даних.

Під час оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності виникає низка проблем, які не дають змоги ефективно і всебічно здійснити цей процес. Це пов'язано, передусім, із відсутністю комплексної моделі оцінювання, а також вибором ключових показників результативності, які б допомогли всесторонньо здійснити ґрунтовний аналіз результативності управління ЗЕД. Ще однією проблемою, яка впливає з попередньої, є складність вибору цих показників. Л. М. Малярець, П. О. Гринько у своїй роботі зазначають, що для вирішення такої проблеми спершу необхідно окреслити основні напрями аналізу, вибрати ключові критерії, здійснити аналіз впливу факторів зовнішнього/внутрішнього середовища, вибрати основні показники відповідно до оцінюваної проблеми, здійснити аналітику виконаних розрахунків [43].

Підбирати цільові показники для оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно відповідно до певних вимог, зокрема: використання достовірної інформації, економічна обґрунтованість конкретного показника, їх корелювання, а також узгодженість із конкретним видом діяльності, що оцінюється [44].

В. Оліховський вважає, що одним із найпопулярніших методів оцінки результативності управління діяльності, зокрема зовнішньоекономічної, є метод, що передбачає розрахунок інтегрального показника, який дає можливість об'єднати аналітичний масив даних [50]. Ми погоджуємось із цією думкою, адже такий підхід дасть змогу оперативно виявити відхилення та сформулювати певний план дій щодо їх усунення.

Отже, проаналізувавши вітчизняну та зарубіжну літературу на предмет оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності, а також на підставі анкетного дослідження стану цього процесу на одному з вітчизняних підприємств, ми виявили такі першочергові проблеми:

- відсутність чітко структурованої системи цільових показників;
- відсутність сформованої процедури моделі оцінювання;

- вузький спектр цільових показників оцінювання результативності ЗЕД, що не дає змоги різносторонньо оцінити результат від цього виду діяльності.

Зазначимо, що комплексна система показників є головною передумовою для здійснення ґрунтовного оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Тому рекомендуємо етапи оцінювання результативності управління, які дадуть змогу розробляти структуровану систему цільових показників для конкретного підприємства (рис. 1.7).

Для формування системи показників необхідно реалізувати усі етапи оцінювання результативності управління, зокрема, відповідно до рис. 1.7, спершу необхідно визначити основну мету та завдання здійснення оцінки. У нашому випадку оцінювання здійснюється з метою упровадження комплексної системи показників для оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Основні завдання оцінювання результативності управління такі:

- визначення рівня досягнення основних цілей у сфері ЗЕД;
- визначення доцільності витрат на здійснення ЗЕД.

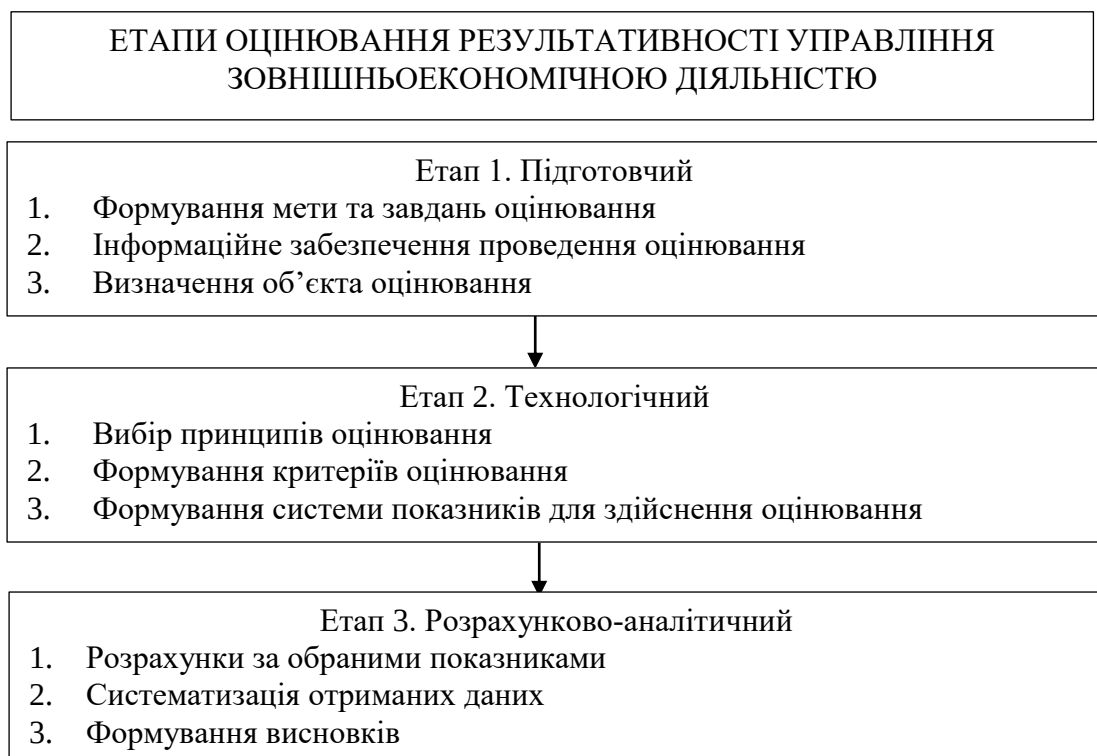


Рис. 1.7. Рекомендовані етапи оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників

Джерело: [45]

Інформаційна база є важливим елементом для здійснення оцінювання, адже від достовірності отриманих даних залежить і результат оцінювання. Під час оцінювання до уваги беруть баланси підприємства, звіти про фінансові результати, а також договори, укладені з контрагентами тощо.

Наступна сходинка передбачає визначення об'єкта оцінювання. Об'єктом оцінювання є результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю або окремого його виду чи форми.

Перша сходинка технологічного етапу передбачає вибір принципів оцінювання, яке треба здійснювати на основі принципів, відображених на рис. 1.8.

Наступним кроком є формування критеріїв оцінки, які є певним вимірником результативності управлінської системи. До основних критеріїв результативності належать: економічність, своєчасність, дієвість, цілеспрямованість, точність, прибутковість.

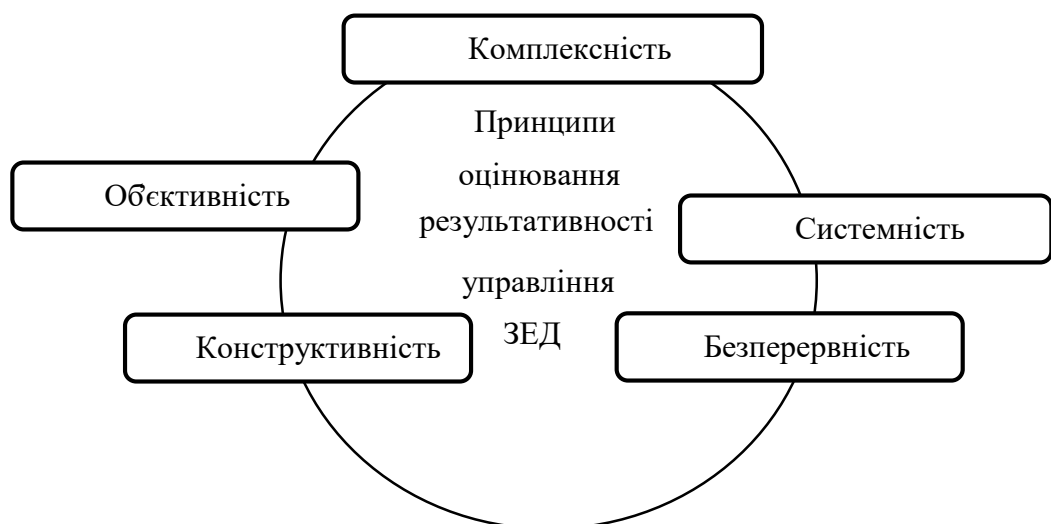


Рис. 1.8. Рекомендовані принципи здійснення оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників

Джерело: [45]

Завершальним кроком технологічного етапу є формування системи показників, на основі яких здійснюється оцінка результативності управління. Підбір показників рекомендовано здійснювати на основі багатоаспектного підходу, що дає можливість врахувати всі сторони зовнішньоекономічної діяльності.

Припустимо, що досліджуване підприємство займається лише імпортом. Тоді рекомендований для вибору структурований перелік показників для оцінювання результативності управління імпортом наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Рекомендована система цільових показників для оцінювання
результативності управління імпортою діяльністю

Показники	Формула розрахунку	Прикладне значення
1	2	3
1. Показники темпів приросту і росту імпорту		
1.1. Темп росту імпорту	$TR_{ім.} = I_{зв} / I_{б},$ $I_{зв.}$ – обсяг імпорту за звітний період; $I_{б.}$ – обсяг імпорту за базовий період	Показники цієї групи дають можливість порівняти темпи росту та приросту імпортних операцій
1.2. Темп приросту імпорту	$ТПім = TR_{ім.зв.} - TR_{ім.баз.},$ $TR_{ім. зв.}$ – темп роту за звітний період; $TR_{ім. баз.}$ – темп росту за базовий період	
2. Відносні показники		

Продовження табл. 1.4

1	2	3
2.1. Індекс вартості імпорту	$I_{варт} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \times Z_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \times Z_{i0}},$ $Q_{i1}, Z_{i1} - \text{ціна і кількість } i\text{-го товару в звітному періоді};$ $Q_{i0}, Z_{i0} - \text{ціна і кількість } i\text{-го товару в звітному періоді};$ $n - \text{кількість товару}$	Відносні показники відображають, якою мірою і де змінилась вартість і фізичний обсяг імпорту, а також їх середні ціни. Для цього отримані дані щодо імпорту групують за товарами і відображають в аналітичних таблицях, і вже на підставі цих даних здійснюють розрахунки основних
2.2. Індекс фізичного обсягу імпорту	$I_{физ.обсягу} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \times Z_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \times Z_{i0}}$	
2.3. Індекс кількості імпорту	$I_{кількості} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}}$	
2.4. Індекс ціни імпорту	$I_{ціни} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \times Z_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \times Z_{i0}}$	

2.5. Індекс кількісної структури імпорту	$I_{ціни} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \times Z_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \times Z_{серіо i0}},$	індексів
2.6. Середня ціна продукції	$Z_{серіо} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \times Z_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}},$ $Z_{серіо 0}$ – середня ціна товару за базовий період	
3. Показники ефективності		
3.1. Валютна ефективність імпорту	$Евал. ім.п. = \frac{\sum_j^m Z_{ij}^{од} \times N_{ij}}{\sum_{j=1}^m B_{ij}^{од} \times N_{ij}}$ $Z_{ij}^{од}$ – вартісна оцінка j -го імпортованого товару, грн; N_{ij} – кількість j -го товару, що входить до складу; імпортованого еквівалента, грн; $B_{ij}^{од}$ – валютна ціна j -го товару, вал. од./грн; m – кількість найменувань товарів у імпортному еквіваленті	Показники групи ефективності демонструють результат від здійснюваних імпортних операцій, зокрема, рентабельність імпорту відображає розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн витрат щодо його придбання
3.2. Абсолютна ефективність імпорту	$Еф.ім.п. = Вімп.прод. / Ві,$ $В_{ім.п.прод.}$ – вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку; $В_i$ – витрати на придбання імпортової продукції	
3.3. Економічний ефект від імпорту	$Е.ім.п. = Вімп.прод. - Ві$	
4. Показники рентабельності		
4.1. Рентабельність імпорту	$Р_{ім.п.} = Е.ім.п. / В.і,$ $Е.ім.п.$ – економічний ефект від імпорту	Показники цієї групи дають можливість визначити прибутковість ведення імпортової діяльності, а також величину прибутку, що припадає на 1 грн проданої продукції; характеризує

Продовження табл. 1.4

1	2	3
4.2. Рентабельність реалізації імпортової продукції	$Р_{реаліз.прод.} = П_{операц.} / ЧД,$ $П_{операц.}$ – прибуток від операційної діяльності; $ЧД$ – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	прибутковість від реалізації кожного виду продукції
4.3. Рентабельність імпортованої продукції	$Р_i = ВП / С,$ $ВП$ – валовий прибуток, грн; $С$ – собівартість реалізованої імпортової продукції, грн	

4.4. Рентабельність окремих видів імпортової продукції	$P_i = (C_i - C_i) / C_i,$ Ц – відпускна ціна виробу, грн; С – собівартість одиниці продукції, грн; і – вид певної продукції	
4.5. Чиста рентабельність продажу імпортованої продукції	$P_{\text{ч}} = \text{ЧП} / \text{ЧД} \times 100\%,$ ЧП – чистий прибуток, грн	
5. Ринкові показники		
5.1. Частка ринку за обсягом імпортованої продукції	$\text{Ч ринку} = Q_i / V_{\text{заг}},$ Q _i – кількість проданої імпортованої продукції; V _{заг} – загальний обсяг продажу певної продукції на базовому ринку	Показник цієї групи характеризує позицію підприємства серед інших суб'єктів господарювання на відповідному ринку
6. Показники структури		
6.1. Товарна структура	Ці показники подають у формі діаграм із відображенням частки в загальній величині обсягу за товарами чи країнами	Показники цієї групи дають можливість візуально оцінити співвідношення або розподіл за основними товарними групами чи країнами для оцінювання їх збалансованості
6.2. Географічна структура		

Перелік показників, наведений в табл. 1.4, ми вважаємо комплексним, адже він сформований на основі багатоаспектного підходу, який враховує усі сторони імпортової діяльності підприємства.

Тому розрахунок цих показників дасть змогу здійснити комплексну оцінку результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю та ідентифікувати рівень досягнення встановлених цілей. Розрахунково-аналітичний етап передбачає насамперед здійснення розрахунків цільових показників, сформованих на попередньому етапі. Безпосередні розрахунки здійснюють на основі достовірної інформації та за відповідними принципами і критеріями, що наведені вище.

Наступним кроком є систематизація даних, що передбачає структурування даних за попередні та звітні періоди. Завершальний етап – формування висновків, що передбачає розроблення на основі сформованого масиву даних висновків щодо результативності управління

зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, а також розроблення ефективних управлінських рішень та заходів для підвищення результативності управління [45].

Аналізуючи наукові джерела та практику вітчизняних підприємств, ми виявили проблеми оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це пов'язано насамперед із відсутністю структурованої системи показників оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також самого процесу їх вибору.

Такі недоліки в системі управління часто надалі спричиняють проблеми із визначеністю пріоритетних напрямів зовнішньоекономічної діяльності, об'єктивним оцінюванням витратної її частини, встановленням релевантних цілей. Саме дані етапи оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю та рекомендована система показників для підприємства, орієнтованого на імпорту, допоможуть цілеспрямованіше та системніше підійти до цього процесу та поліпшити якість управління сферою ЗЕД.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У сучасних умовах держава впливає на зовнішньоекономічні процеси, виступаючи, як правило, одним із найбільших регуляторів цієї діяльності. Вона впливає на формування структури й обсягів зовнішньоекономічної діяльності, стратегію поведінки підприємств в експортно-імпортних операціях і загалом ринку товарів і послуг. Держава є суб'єктом формування зовнішньоекономічних засад економічних процесів, зокрема нормативно-правової бази, єдиної для всіх учасників. У зв'язку з тим, що зовнішньоекономічний потенціал охоплює широкий спектр економічних відносин у виробничий, фінансовий, інноваційний та інших сферах,

дослідження наукових основ державного управління зовнішньоекономічного потенціалу набуває особливої актуальності та значення.

Зовнішньоекономічна діяльність визначається економіко-політичною стратегією держави, її цілями. Економіка України сьогодні перебуває на такому етапі трансформації, який вимагає визначити її наступний напрям розвитку, в тому числі і у сфері державного управління трансформаційними процесами, їх регулювання й управління зовнішньоекономічною діяльністю. Досвід ринкових трансформацій свідчить про те, що в країні стали більше розуміти, які кроки на шляху реформ були правильними, а які – хибними. Тому, вдосконалюючи практику управління трансформаційними процесами, слід врахувати накопичений досвід у країнах з різним рівнем розвитку ринкових відносин, зокрема для України [44].

За офіційними даними Міністерства економіки України (Мінекономіки) у зв'язку з агресією росії лише у березні 2022 року експорт українських товарів скоротився вдвічі, імпорт - більш ніж втричі, порівняно з даними за лютий 2022 року. Розглянемо ключові нововведення у сфері правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності, які демонструють, яким чином держава намагається зберегти економіку в умовах нової реальності.

Оскільки ситуація змінюється динамічно, зробимо застереження, що огляд є об'єктивним станом на 8 квітня 2022 року, а також, з урахуванням специфіки відповідних аспектів, не охоплює питання публічних закупівель, операцій з товарами військового призначення або товарами, які містять відомості, що становлять державну таємницю.

Торгівля з росією та Білоруссю - які обмеження існують. Передусім зазначимо, що базовий Закон України «Про правовий режим воєнного стану» не містить жодних універсальних правил або обов'язкових заборон, які мали б застосовуватись до імпорту або експорту на період воєнного стану. Зокрема, у законі відсутні вимоги щодо запровадження ембарго на торгівлю з країною-агресором або навіть країною-окупантом [49].

Відповідно до положень ст. 9 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» Верховна Рада України є найвищим органом, що здійснює державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, і саме до її повноважень належить прийняття рішень про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав шляхом встановлення повного/часткового ембарго на торгівлю, позбавлення РНС або пільгового спеціального режиму. Водночас, статтею 29 Закону про ЗЕД також передбачено, що у разі якщо дискримінаційні та/або недружні дії щодо України застосовуються державою, визнаною ВРУ державою-агресором та/або державою-окупантом, заходи у відповідь можуть застосовуватися за рішенням Кабінету Міністрів України (КМУ) за спрощеною процедурою [59].

Раніше Україна вже скористалася цим механізмом та запровадила часткове ембарго на товари походженням з росії Постановою КМУ № 1147 від 30 грудня 2015 року, яка наразі є чинною в редакції згідно з Постановою КМУ № 1354 від 23 грудня 2021 року.

24 лютого, одразу після нападу росії, Державна митна служба України опублікувала коротке зведення щодо припинення роботи окремих митних пунктів пропуску на кордоні з росією та Білоруссю. В подальшому було опубліковано Розпорядження КМУ № 188-р від 26 лютого 2022 року, згідно з яким було офіційно тимчасово закрито низку пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю (переважно тих, що знаходяться на кордоні з росією та Білоруссю, або у безпосередній близькості від районів, де ведуться активні бойові дії). Отже, митне оформлення товарів з росії та Білорусі фактично припинене.

Вже зараз до імпорту товарів з росії не застосовуються запроваджені Урядом правила щодо спрощеного порядку митного оформлення, про які йтиметься нижче. Щодо Білорусі - то наразі це виключення щодо білоруських товарів не діє, оскільки ВРУ не визнала Білорусь державою-агресором.

Згідно з п. 25 ст. 7 Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» до переліку видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, входить ліцензування ЗЕД, яке здійснюється Мінекономіки відповідно до ст. 16 Закону про ЗЕД.

Постановою № 314 від 18.03.2022 р. «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» КМУ суттєво спростив процедуру отримання суб'єктами господарювання права на провадження окремих видів господарської діяльності, дозволивши не отримувати дозвільні документи, а обмежуватися лише поданням до уповноваженого органу декларації про провадження господарської діяльності за встановленою формою. Винятки становлять види господарської діяльності, визначені згідно з Додатком 2 до згаданої постанови, і зовнішньоекономічна діяльність згадується саме серед таких винятків. Інакше кажучи, зовнішньоекономічна діяльність, що підлягає ліцензуванню, в умовах воєнного стану не може провадитися виключно на підставі подання до Мінекономіки декларації - ліцензії повинні надалі отримуватись тоді, коли це необхідно [55].

Положеннями ст. 16 Закону про ЗЕД передбачено присічні строки для видачі Мінекономіки відповідних ліцензій, а саме - 10 робочих днів для режиму автоматичного, та 30 або 60 робочих днів для режиму неавтоматичного ліцензування.

Незабаром після початку війни КМУ прийняв Постанову № 165 від 28 лютого 2022 року «Деякі питання реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб», згідно з якою постановив зупинити не лише строки надання адміністративних послуг, але і видачу документів дозвільного характеру на час воєнного стану. Водночас, вбачається, що цим фактично було заблоковано діяльність з видачі дозвільних документів, і Постановою № 233 від 9 березня 2022 року КМУ було внесено зміни до Постанови № 165, згідно з якими визнаються зупиненими саме «строки видачі» дозвільних документів, а не їх «видача» як така [1].

В подальшому Уряд ще більше спростив процес отримання ліцензій у Мінекономіки. Так, згідно з Постановою № 241 від 10 березня 2022 року КМУ було внесено зміни до постанови КМУ № 362 від 18 травня 2005 року, згідно з якими, зокрема, встановлено, що до припинення чи скасування воєнного стану в Україні збір за видачу ліцензії на експорт (імпорт) товарів не справляється.

10 березня 2022 року Мінекономіки видало Наказ № 393-22 «Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424», згідно з яким оформлення ліцензії або підготовка листа з відмовою у її видачі повинно здійснюватися протягом двох днів. Наразі цей наказ ще не було опубліковано в офіційному виданні. Водночас, згідно з публічною інформацією, наразі відомство продовжує роботу над видачею ліцензій та приймає документи засобами електронного зв'язку.

З початку війни перелік товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню Мінекономіки згідно з Постановою КМУ № 1424 від 29 грудня 2021 року, було змінено КМУ вже декілька разів. Так, згідно з Постановою № 207 від 5 березня 2022 року та Постановою № 259 від 12 березня 2022 року КМУ вніс до переліку товарів, експорт яких підлягає квотуванню та ліцензуванню, м'ясо великої рогатої худоби за окремими позиціями, жито, овес, гречку, просо, цукор, сіль, а також мінеральні добрива (азотні, фосфорні, калійні та комплексні). Для усіх таких товарних позицій постановами від 5 та 12 березня було запроваджено квоти у розмірі 0 тон, тобто фактично експорт таких товарів з України було тимчасово заборонено. Також було запроваджено необхідність ліцензування експорту пшениці, меслину, м'яса і яєць курей, кукурудзи та соняшникової олії. Щодо останніх двох позицій такі заходи, щоправда, були досить оперативно скасовані Постановою № 352 від 24 березня 2022 року.

Постановою № 353 від 24 березня 2022 року експортні обмеження стосовно добрив було пом'якшено, зокрема - деталізовано перелік товарних

позицій для азотних добрив на рівні 10 знаків (замість 4), та збільшено обсяг квот з 0 до 210000 тон. Розгляд заявок на одержання ліцензій на експорт таких товарів здійснюється в порядку, встановленому Мінекономіки, а видача ліцензій на експорт цих товарів здійснюється на підставі заявки в межах квоти в розмірі 70000 тон щомісяця.

Не виключено, що цей перелік буде в подальшому доповнюватись КМУ залежно від актуальних потреб населення і стану економіки, тож варто його регулярно моніторити.

20 березня 2022 року Уряд прийняв Постанову № 330 "Деякі питання здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, зокрема транспортних засобів, в умовах воєнного стану", згідно з якою запроваджено можливість імпорту більшості товарів за спрощеним способом на підставі подання попередньої митної декларації без справляння митних платежів (у тому числі ПДВ, акцизного податку, ввізного мита), без проведення митного огляду, фітосанітарного контролю, а також заходів нетарифного регулювання.

Постанова № 330 стала наступним кроком Уряду на шляху лібералізації митних правил та замінила собою Постанову № 180 від 1 березня 2022 року та Постанову № 236 від 9 березня 2022 року, згідно з якими КМУ спочатку дозволив тимчасове відстрочення сплати митних платежів при імпорті продуктів харчування та інших товарів першої необхідності та скасував заходи нетарифного регулювання, а пізніше - дозволив здійснювати митне оформлення імпорту шляхом подання попередньої декларації та розширив перелік товарів, щодо яких дозволяється відстрочення сплати митних платежів. Набуття чинності Постановою № 330 згідно з її пунктом 7 поставлено у залежність від набуття чинності законом, який передбачає, зокрема, здійснення в умовах воєнного стану митного контролю та митного оформлення без справляння митних платежів, у тому числі ПДВ та акцизного податку.

Окрім цього, ВРУ було прийнято Закон України № 2142-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану». Прикінцевими та перехідними положеннями такого закону визначено, що він набирає чинності з дня його опублікування. Таким чином, нові правила стосовно митного оформлення (мабуть, найбільш ліберальні за всю історію незалежної України) почали діяти вже з 6 квітня 2022 року. Важливим є те, що запроваджені правила щодо спрощення процедур та скасування вимог щодо здійснення платежів не застосовуються до окремих товарних позицій, а також товарів, які походять або ввозяться з країни, визнаної окупантом або агресором, а також з окупованої території України, визначеної такою згідно із законом.

Валютний контроль щодо строків розрахунків у ЗЕД. Статтею 13 Закону України «Про валюту і валютні операції» передбачено право НБУ встановлювати граничні строки розрахунків за операціями з експорту та імпорту товару. 24 лютого 2022 року Правління Національного банку України (НБУ) видало Постанову № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану». Саме такими змінами від 4 квітня 2022 року було передбачено зміну граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів. Так, починаючи з 5 квітня 2022 року для всіх експортно-імпортних операцій застосовуються граничні строки розрахунків тривалістю 90 календарних днів. Це є суттєвим скороченням строків, порівняно з правилами мирного часу, коли вони становили 365 календарних днів, та має на меті забезпечення стабільності системи, аби запобігти виведенню капіталу за кордон та не допустити виникнення макроекономічних дисбалансів [3].

Постанова КМУ № 153 від 24 лютого 2022 року «Про перелік товарів критичного імпорту» стала другою постановою, опублікованою КМУ на своєму веб-порталі у перший день війни, що підтверджує її важливість для економіки. Після цього зміни до переліку вносилися 15 разів (востаннє,

станом на дату цього аналізу - 26 березня 2022 року). Згідно із зазначеною постановою було, зокрема, рекомендовано НБУ забезпечити здійснення транскордонних валютних платежів за операції з імпорту товарів, що вважаються критичним імпортом [3].

Дійсно, одним з вимушених кроків влади стало запровадження обмежень на перекази валютних цінностей та коштів. Як зазначалося вище, 24 лютого 2022 року Правління НБУ видало Постанову № 18, яка передбачає, як повинна функціонувати банківська система під час воєнного стану. Стосовно розрахунків Постановою № 18 передбачено заборону здійснювати транскордонний переказ валютних цінностей з України/переказ коштів на кореспондентські рахунки, крім певних випадків. Серед таких випадків, зокрема, зазначено:

- імпортні операції резидентів з купівлі товарів критичного імпорту за переліком, затвердженим КМУ;

- операції з переказу іноземної валюти, що ініціюється з метою сприяння підвищенню обороноздатності України фізичною особою, яка не є суб'єктом господарської діяльності, за товари, що містяться в Переліку товарів критичного імпорту, за чітко визначеними кодами УКТЗЕД та в межах 400 000 гривень [22].

Окрім зазначених пунктів щодо критичного імпорту, Постанова № 18 передбачає досить жорсткий перелік випадків, за яких можливий транскордонний переказ коштів, і більшою мірою вони покликані забезпечити потреби безпеки та оборони, належний рівень життя осіб, що тимчасово виїхали з України, а також стабільність роботи державних органів. Тож у випадку з приватним бізнесом найбільш актуальними стали саме пункти щодо критичного імпорту.

Проблемним моментом певний час було те, що у законодавстві України відсутнє визначення поняття «критичного імпорту». Більше того, протягом майже місяця з моменту затвердження КМУ переліку згідно з Постановою № 153 неврегульованими також були і критерії, за якими Уряд визначав, які

саме товари можуть бути віднесені до критичного імпорту, що не дозволяло бізнесу ефективно оцінювати, чи доцільно просити про розширення переліку певними позиціями.

Цю прогалину було усунуто завдяки прийняттю КМУ Постанови № 289 від 16 березня 2022 року, якою сформовано перелік критеріїв визначення критичного імпорту для чотирьох секторів: енергетики, безпеки та оборони, забезпечення життєдіяльності населення, а також функціонування виробничих підприємств. Щодо останнього сектору встановлено доволі широкі критерії, а саме - товар повинен бути сировиною або складовою виробничого циклу українських підприємств, без яких неможливо виробити готову продукцію, що постачається для внутрішнього ринку або на експорт. Тож наразі бізнес має достатньо можливостей для відновлення роботи навіть за умови залежності виробничого процесу від імпоротної сировини. У разі, якщо бізнес потребує розширення переліку товарів критичного імпорту - варто звернутися із відповідною заявою до Мінекономіки та КМУ (за довільною формою, але з чітким зазначенням кодів УКТЗЕД, товарних позицій та аргументацією) [31].

Окремо бізнесу варто пам'ятати про імовірність застосування до товарів, з якими він має справу у своїй зовнішньоекономічній діяльності, спеціальних правил на період воєнного стану на додаток до тих, що вже згадані вище. Як показує практика, регулювання зовнішньоекономічної діяльності наразі здійснюється доволі динамічно задля забезпечення спільної перемоги.

Отже, як висновок констатуємо, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою комплекс виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій. Її обов'язковими умовами є виконання певних операцій із забезпечення просування товару від продавця до покупця, із своєчасного надання роздрібної низки зовнішньоторговельних послуг — транспортних, страхових, експедиторських, банківських; із здійснення платіжно-розрахункових операцій, а також наявність комерційної і валютно-

фінансової інформації про кон'юнктуру зовнішніх торгових і грошових ринків.

Держава значним чином впливає на зовнішньоекономічну діяльність підприємств через митний контроль товарів, нетарифне регулювання експорту й імпорту окремих товарів загальнодержавного значення, оперативне регулювання зовнішніх економічних зв'язків, тарифне регулювання податків, мит, зборів.

За останні роки розроблено та прийнято низку суттєвих рішень стосовно розвитку зовнішньоекономічної діяльності, де основною метою і завданням є перехід до експорту інноваційної продукції для розвитку та успіху України на світових ринках. Тому для господарюючих структур і суспільства загалом надзвичайно важливим є те, що буде робити в цьому напрямі держава. Оскільки перспективи зовнішньої діяльності очевидні, все буде залежати від адаптацій і реалізації базових стратегій, інститутів, інструментів та механізмів підтримки експорту його наближення до міжнародних стандартів якості та сертифікації завдяки поліпшенню умов ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна робити наступні висновки.

1. Зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключову роль в міжнародних інтеграційних процесах, формує передумови для прискорення швидкості соціально-економічного розвитку держави та окремих суб'єктів господарювання. Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють «діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що

має місце як на території України, так і за її межами». Визначено основні принципи ведення зовнішньоекономічної діяльності та чинники, що на неї впливають. Узагальнено суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств – це частина їх загальної діяльності, яка визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та задачами підприємства щодо його функціонування та розвитку. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності дає нові можливості, такі як використання переваг міжнародної кооперації виробництва та свобода в прийнятті рішень для здійснення своїх виробничих завдань.

3. Для оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують різні кількісні й якісні показники. Необхідно враховувати й особливості кожного підприємства та специфіку його зовнішньоекономічної діяльності. Однак у сучасних умовах класичні методи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства можуть бути недостатніми для визначення реального впливу такої діяльності на фінансове становище підприємства.

4. На сьогодні стан правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна оцінити неоднозначно. З одного боку, на законодавчому рівні було розроблено велику кількість нормативно-правових актів різної юридичної сили, норми яких спрямовано на регулювання суспільних відносин у відповідній сфері. А з іншого боку, відповідне законодавство має низку прогалин і недоліків, які потребують опрацювання та вирішення. Зокрема, як вбачається, чинний Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» є застарілим та не відповідає реаліям та викликам сучасності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРСЕНАЛ- ЦЕНТР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Підприємство ТОВ «Арсенал-Центр» – вітчизняний лідер з виробництва покрівельних та фасадних матеріалів з оцинкованої та алюмооцинкованої сталі з лакофарбового покриття.

Підприємство було засновано у 1998 році в Одесі, як торгове підприємство. Після придбання сучасних ліній профілювання та відкриття першого заводу, почалась нова історія підприємства, як виробника покрівельних і фасадних матеріалів в Україні.

У 2001 році свою роботу розпочав другий завод у м. Києві, у цьому ж році центральний офіс компанії був перенесений з Одеси до Києва.

У м. Васильків Київської області у 2002 році було введено в експлуатацію найбільший за площею завод - 2,5 тис. кв. метрів, на якому встановлено 10 ліній з виробництва металочерепиці, металевого сайдингу, профнастилу, аксесуарів для покрівлі.

У 2003 році вагомим досягненням стало відкриття заводів на сході України. У м. Харкові та м. Доцецьку запрацювали виробничі лінії з випуску профнастилу та металочерепиці.

У 2006 році відкрито завод у м. Нова Каховка, налагоджено випуск профнастилу та аксесуарів для покрівлі.

У 2008 році у м. Біла Церква розпочав свою роботу завод по виготовленню сендвіч-панелей.

У 2010 році відкриваються нові представництва на заході України, ведеться розширення торгової мережі в містах: Львів, Тернопіль, Івано-Франківськ, Луцьк, Чернівці.

Протягом 2017 року відкрито завод в м. Умані, встановлено нове обладнання.

ТОВ «Арсенал-Центр» входить до складу промислової групи «Арсенал-Центр». Підприємство є самостійним, має власний статут та печатку. Місцезнаходження Товариства з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» за адресою : 03067, м. Київ, провулок Чугуївський, 21. Товариство має відокремлені підрозділи, філії не є юридичними особами та діють від його імені та в його інтересах.

До складу ПГ «Арсенал-Центр» також входять:

- ТОВ «Арсенал-Панель» – підприємство з виробництва стінових та покрівельних сендвіч-панелей з утеплювачем із мінеральної вати та пінопласту, розташоване у м. Біла Церква;
- ТОВ «Армада Сталь» – підприємство з постачання та реалізації високоякісної листової пофарбованої сталі в рулонах на території України;
- ТОВ «Аркада-Сталь» – підприємство з виготовлення будівельних профілів, U, Z, армуючих профілів для вікон ПВХ, профілів для гіпсокартонних конструкцій, розташоване у м. Одеса;
- «Акведук ЛТД» – українсько-фінське підприємство з виробництва та реалізації металевих водостічних систем, розташоване у м. Васильків.

До війни в Україні успішно працювало 11 заводів ПГ «Арсенал-Центр», з яких 9 заводів з виробництва покрівельних та фасадних матеріалів ТОВ «Арсенал-Центр», розташовані у: м. Київ, м. Васильків, м. Одеса, м. Харків, м. Суми, м. Запоріжжя, м. Хмельницький, м. Біла Церква, м. Херсон.

Організаційна структура ТОВ «Арсенал-Центр» представлена на рис. 2.1.

До складу підприємства входить 40 філіалів, що розташовані у всіх регіонах України. Дилерська мережа компанії налічує більше 800 юридичних осіб. На ТОВ «Арсенал-Центр» станом на початок 2022 р. працює 380 осіб.

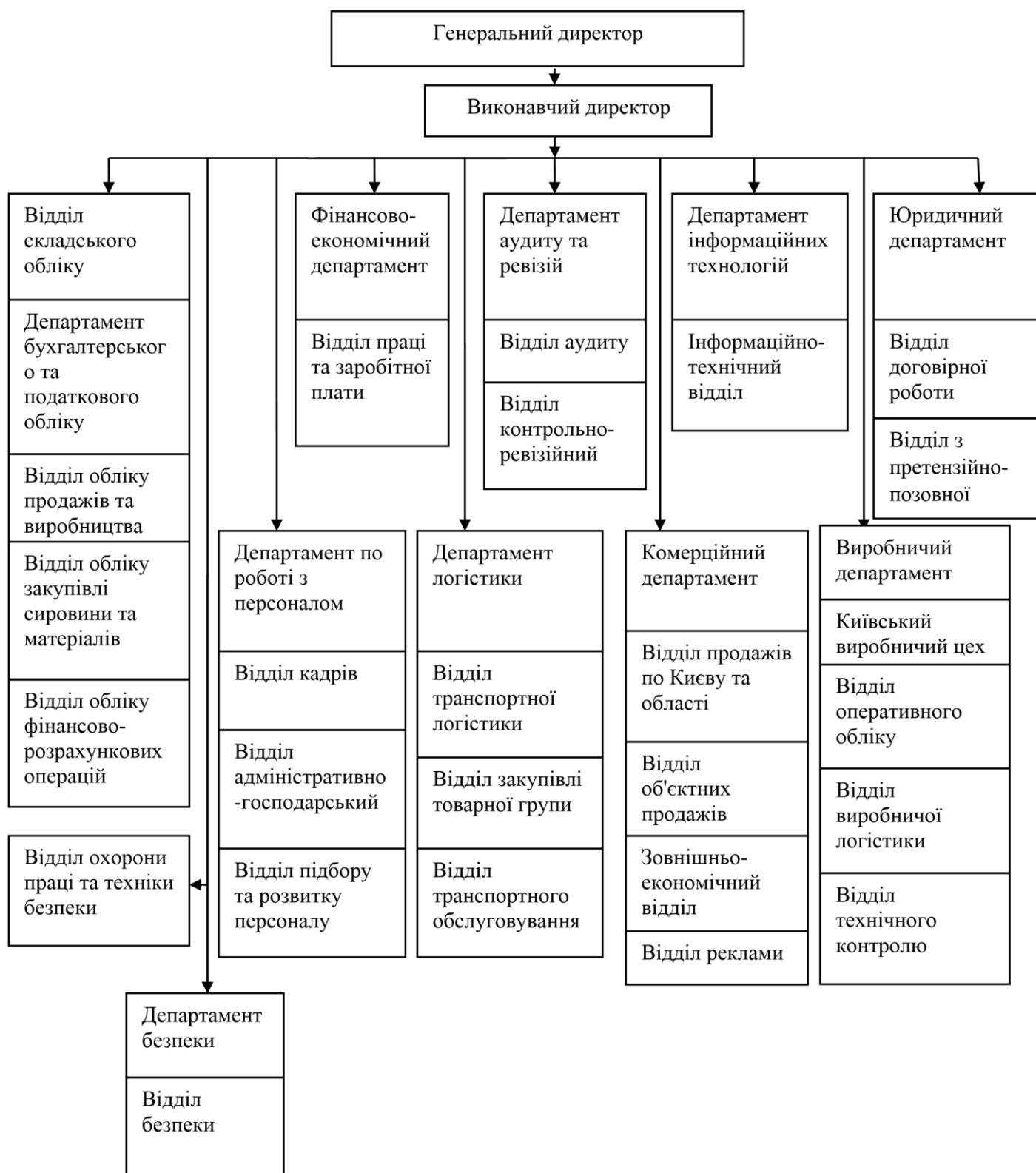


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Арсенал-Центр»

Підприємство має власний унікальний торговий знак (логотип), що дає змогу споживачам запам'ятовування назви «Арсенал-Центр» (рис.2.2).



Рис. 2.2. Логотип ТОВ «Арсенал-Центр»

Необхідно чітко розуміти, що означає товарний знак. Торгова марка складається з рівностороннього трикутника – це один із найпотужніших та універсальних символів, що символізує повну гармонію та повну рівновагу. Так само рівносторонній трикутник з вершиною вгору називається трикутником еволюції. Це чоловічий сонячний знак, що символізує життя, гору, сходження, добробут, гармонію, духовний світ. На товарному знаку зображено «металеву затоку», а також «коло з точкою посередині» - це найбільш поширене символічне зображення сонця. Сонце є джерелом життя, тепла та світла. Також цей символ є алхімічним символом золота. Між крапкою - центром, і периферією кола відбувається безперервний обмін, і цей обмін творить життя у всій площі кола.

Слово «АРСЕНАЛ» легко писати та читати будь-якою мовою, це універсальне слово. «Арсенал» починається з літери А, а літера А – перша літера алфавіту. У всіх каталогах компанія посідає перше місце; літера А має на увазі безперечне лідерство. У слові «Арсенал» є літера Р. Літера Р – рикаюча літера і попереджає «не чіпати», не тікати і готові захищатися. Саме слово «Арсенал» говорить про щось велике, об'ємне, надійне, постійне, міцне, тому що на нього можна покластися.

Компанія не має у своїй назві зашифрованого набору букв, її наміри чисті, її не потрібно шифрувати чи приховувати, вона не робить нічого ганебного, підлого чи оманливого. Слово «ЦЕНТР» - джерело всього сущого, точка, навколо якої все обертається. «Центр» - цілісність, у сім'ї центр -

батько, в армії - головнокомандувач, у будинку - піч, у храмі - вівтар. Коли центр відсутня, система стає нежиттєздатною та починає розвалюватися.

Предметом діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» згідно Статуту є:

- оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання власного виробництва та інших виробників, організація і здійснення торгівлі продуктами харчування, автомобілями і іншими транспортними засобами (причепами, мотоциклами, автобусами, човнами, катерами, морськими суднами, комплектуючими та агрегатами до них), а також іншими товарами, для чого Товариство має право будувати і відкривати фірмові магазини, їдальні, ресторани, буфети і інші заклади торгівлі та громадського харчування, проводити аукціонну торгівлю антикваріатом, ювелірними виробами, нерухомістю та іншими товарами і майном;
- купівля, приймання та здача в оренду або безоплатна передача рухомого та нерухомого майна, а також відчуження у будь-якій формі власного майна згідно з Статутом і діючим законодавством України;
- організація закладів громадського харчування;
- оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами, паливно-мастильними матеріалами; - посередницька діяльність усіх видів;
- надання торгівельно-посередницьких, експертних, консультаційних, інформаційних, представницьких, сервісних, побутових, комунальних, дилерських, брокерських, юридичних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг;
- створення стоянок для паркування автотранспорту з сервісними станціями щодо обслуговування автомобіля, а також автозаправні станції паливними та мастильними матеріалами;
- відкриття свого власного автогосподарства;
- торгівля автотранспортними засобами, запасними частинами до них;
- ремонт, технічне і сервісне обслуговування автомобільного, залізничного, водного, авіаційного транспорту, електромеханічного обладнання, будівельної, обчислювальної, та іншої техніки і технічних

засобів, обробка програмного забезпечення обчислюваної техніки;

- технічне обслуговування та ремонт автомобілів, створення станцій техобслуговування;

- створення та експлуатація авто сервісних та автозаправних станцій та пунктів;

- створення та експлуатація стоянок для автомобілів;

- відновлення та ремонт деталей, вузлів та агрегатів автомобілів, їх реалізація та реалізація запасних частин; - організація прокату автомобілів;

- придбання та реалізація автозапчастин та інших товарів автомобільної промисловості;

- будівництво комплексних центрів по ремонту та технічному обслуговуванню автотранспорту, бензозаправних станцій, станцій технічного обслуговування;

- оптова та роздрібна торгівля бензином, дизельним паливом, паливно-мастильними матеріалами;

- придбання, ремонт, виготовлення, адаптація, експлуатація, монтаж, налагодження, прокат, оренда та реалізація (також за правилами комісійної торгівлі) засобів обчислюваної техніки всіх різновидів, різної комутаційної, електронної та радіоапаратури, засобів зв'язку, організаційної техніки та офісного обладнання, охоронної апаратури;

- організація та здійснення міжнародних та внутрішніх вантажних та пасажирських перевезень автомобільним, повітряним, річковим і морським транспортом, будівництво і експлуатація шляхів сполучення, транспортних засобів і комунікацій;

- надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньо-торговельних і транзитних вантажів.

Види основної та інших видів діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» станом на 01.01.2023 р згідно шифру за КВЕД подані у (табл. 2.1).

Основним видом діяльності Товариства є виробництво покрівельних і фасадних матеріалів з тонколистової сталі, вогнестійких мінераловатних

сендвіч-панелей, водостічних систем.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» станом на 01.01.2023 р.

Вид діяльності	Шифр за КВЕД	Назва
Основний вид діяльності	24.33	Холодне штампування та гнуття
Інші види діяльності	46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
	46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
	47.52	Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
	49.41	Вантажний автомобільний транспорт
	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
	71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
	78.10	Діяльність агентств працевлаштування
	78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

До війни в Україні успішно працювало 11 заводів промислової групи, з яких 9 заводів з виробництва покрівельних та фасадних матеріалів ТОВ «Арсенал -Центр», а саме: Київ, Васильків, Одеса, Харків, Суми, Запоріжжя, Хмельницький, Біла Церква, Херсон. Усі заводи групи оснащені сучасним італійським і фінським устаткуванням, яке дозволяє випускати продукцію, що відповідає вищим європейським стандартам якості. До складу компанії входить 40 філіалів у всіх регіонах України, дилерська мережа налічує більше 800 юридичних осіб.

ТОВ «Арсенал-Центр» представляє весь спектр продукції для облаштування покрівель та фасадів, а саме:

- металочерепиця «Арсенал» (класична форма Хвилі);
- профнастил «Арсенал» (покрівельний, стіновий, несучий) 8,10,20,35,45,57,60,75,100 мм;
- гладкий лист;
- планки;

- водостічні системи Plastmo и Акведук ЛТД;
- сандвіч-панелі з утеплювачем з мінеральної вати та пінополістиролу;
- металевий сайдинг для облицювання фасадів;
- теплоізоляція ISOVER, ROCKWOOL, Isovat (м. Житомир);
- профілі будівельні, армуючі, несучі;
- мансардні вікна Fakro, Velux;
- паро -, гідроізоляційні плівки;
- комплектуючі та аксесуари для покрівлі, водостічних та фасадних систем.

Металочерепицю, профнастил, сандвіч-панелі, гладкий лист, планки та металевий сайдинг підприємство виготовляє на власних заводах, а водостічні системи, теплоізоляцію, профілі для каркасного будівництва, мансардні вікна, плівки, комплектуючі та аксесуари підприємство продає на умовах посередництва.

Структура асортименту продукції ТОВ «Арсенал-Центр» представлена на рис. 2.3.

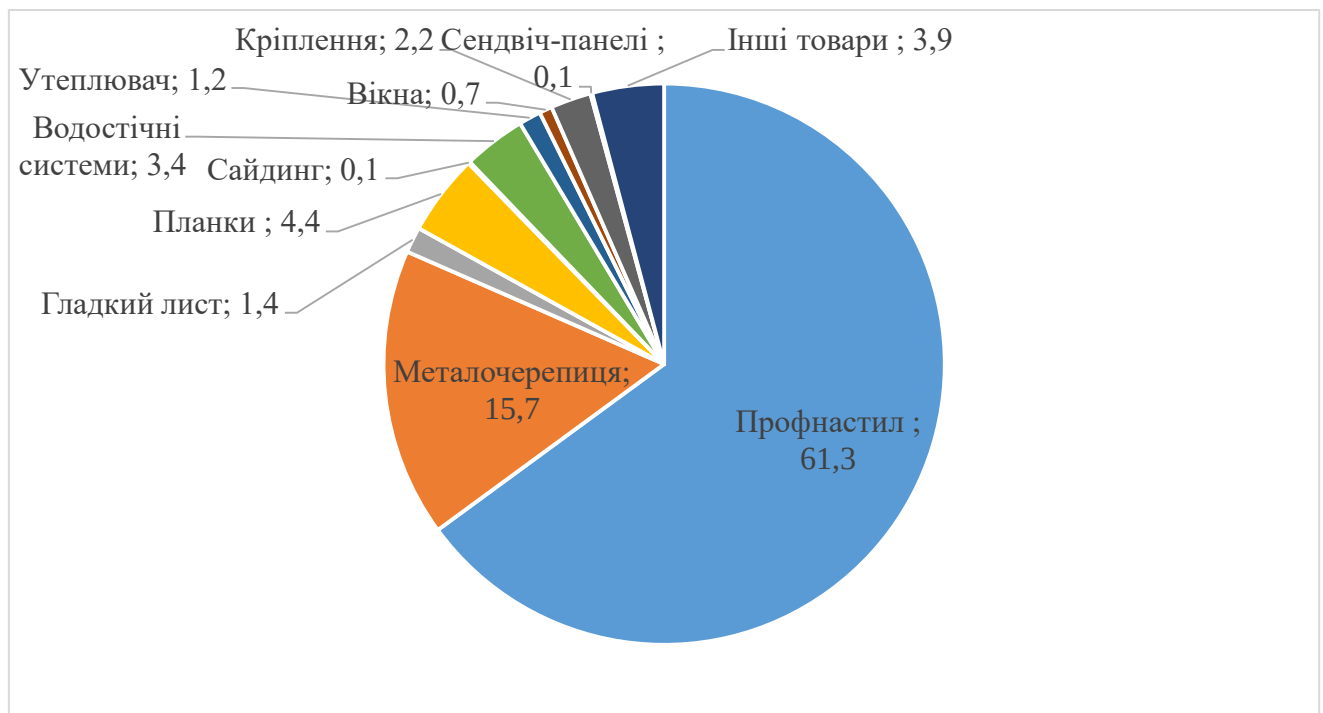


Рис. 2.3. Структура асортименту продукції ТОВ «Арсенал-Центр»
в 2021-2022 рр.

Як видно з рис. 2.3 профнастил, металочерепиця та гладкий лист є найбільшими стратегічними бізнес-одиницями у портфелі підприємства за період 2021-2022 рр.

Всі 9 заводів ТОВ «Арсенал-Центр» оснащені якісним імпортом обладнанням виробництва Італії і Фінляндії (58 виробничих ліній і 15 верстатів), загальна площа критих виробничих приміщень сягає понад 70 000 кв. м.

Великий парк технологічного обладнання включає в себе більше 100 виробничих ліній і верстатів, що дозволяє випускати широку номенклатуру продукції. Металочерепицю, профнастил, сандвіч-панелі, гладкий лист, планки та 42 металевий сайдинг підприємство виготовляє на власних заводах, а водостічні системи, теплоізоляцію, профілі для каркасного будівництва, мансардні вікна, плівки, комплектуючі та аксесуари підприємство продає на умовах посередника.

При виробництві готової продукції на всіх підприємствах Промислової Групи «Арсенал-Центр» використовується тільки високоякісна рулонна сталь з різними видами покриття. Сировина закуповується безпосередньо у провідних світових виробників сталі. У збуті своєї продукції підприємство орієнтується на приватних забудовників. Саме ця цільова група виявляється найефективнішою в плані споживання металочерепиці та профнастилу.

ТОВ «Арсенал-Центр» продає свою продукцію як роздрібним покупцям так і дилерам. Для оптимізації продажів на підприємстві розроблена система знижок для кожної групи покупців (табл. 2.2).

З табл. 2.2 видно, що знижки для дилерів є більшими, ніж знижки для роздрібних клієнтів. Рівень знижки для роздрібних клієнтів досить високий, що забезпечує вигіднішу покупку безпосередньо у виробника, а ніж у посередника.

Дилерська ціна складається із собівартості та мінімального прибутку, у свою чергу роздрібна ціна формується на основі дилерської – збільшується на розмір максимальної знижки.

Таблиця 2.2

Розміри максимальних знижок для дилерів та роздрібних споживачів
ТОВ «Арсенал-Центр»

Найменування продукції	Максимальні знижки для дилерів	Максимальні знижки для роздрібних клієнтів
Покриття РЕ, матовий РЕ (Металочерепиця, Профнастил, Гладкий лист)	20%	15%
Покриття ZN та ALZN(Металочерепиця, Профнастил, Гладкий лист)	13%	10%
Водостічні системи	30%	20%
Утеплювачі	12%	7%
Вікна, Сходи	25%	18%
Плівки, герметики, фарби, кріплення	30%	20%

Основними постачальниками металу для підприємства ТОВ «Арсенал-Центр», є найбільші світові виробники: південнокорейський концерн DongbuSteel, Union, українських заводів «Метали і Полімери» і «Модуль», які представлені у (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні постачальники або підрядники ТОВ «Арсенал-Центр» станом на
01.01.2022 р.

Назва	Види поставок або послуг	Очікуваний (фактичний) річний обсяг операцій, тис. грн.
ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	оцинкований метал	16613
ТОВ «ЕД-МАР»	оцинкований метал	9147
ТОВ «Науково-виробниче підприємство «СІСТАР»	прокат плоский з вуглецевої сталі	807
ТОВ «СТІЛ ХАБ»	оцинкований метал	23532
ТОВ «МОДУЛЬ-Україна»	оцинкований метал	129155

ТОВ «Арсенал-Центр» компанія, орієнтована на клієнта, що чесно вказує товщину металу, кількість цинку, товщину поліестерового шару і країну виготовлення забарвленого металу. Характер виробництва – індивідуальний. Відбувається випуск продукції в одному або кількох екземплярах. Це виробництво універсальне і гнучке. Воно потребує універсального обладнання та фахових робітників, оскільки вони виконують

різні операції і без періодичного повторення. Продуктивність праці маленька, порівняно з іншими типами виробництва. Собівартість виготовленої продукції велика. Загроза появи нових конкурентів має місце, оскільки бар'єри для входу на ринок невисокі, існує диференціація продукції, економія на масштабах виробництва.

Конкурентами підприємства по панелях є фірми: ВБК Комплексгруп, Корпорація Промстан, Компанія ТПК, INTECO CONSTRUCTION, USP PANEL, по основній продукції: Інтерметалпласт, ТОВ Альба профіль Україна, НВН.

Постачальники мають свою владу на ринку, оскільки кількість постачальників сировини обмежена, у загальних витратах галузі витрати на сировину складають вагомую частку, постачальники вносять вагомую частку у якість продукції, оскільки існують випадки постачання бракованого металу.

Ринок покрівельних та фасадних матеріалів на сьогоднішній день добре розвинений та пропонує споживачам великий асортимент продукції з різних країн, наприклад: Польща, Німеччина, Бельгія, Україна і т. д. Для того щоб бути конкурентоздатними виробники акцентують увагу споживачів на якості продукції та доступній ціні, що робить важкими умови конкуренції на ринку. Тому продовжують функціонувати тільки найсильніші та інноваційніші підприємства. Не дивлячись на негативні прогнози, основна ставка робиться на якість продукції.

На українському ринку найбільшими виробниками покрівельних матеріалів є: ТОВ «Арсенал-Центр», «ТПК-профіль», «Сталекс», «Прушинські», «Баварія-профіль», «Тайл», «Євроізол», «Авіста», «Руккі», «Інтерметалпласт», «Він-скіф», «Альба-профіль», «Євромодуль», «НВН».

З моменту заснування ТОВ «Арсенал-Центр» будувало свій бізнес, використовуючи накопичений потенціал і здійснюючи масштабні інвестиції у розвиток своїх виробничих потужностей. ТОВ «Арсенал-Центр» постійно розширяє свій бізнес за рахунок відкриття нових виробничих і торгових представництв в більш-менш спокійних регіонах України.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Арсенал-Центр»

Війна в Україні у лютому 2022 року спричинила значне погіршення економічних умов для одних товариств та поглиблення економічної невизначеності для інших. Ці обставини можуть мати прямий та непрямий фінансовий вплив на діяльність ТОВ «Арсенал - Центр» та українських підприємств в цілому. Зокрема, прямий вплив може проявлятися через знищення або знецінення необоротних активів, суттєву зміну їх справедливої вартості, зміни очікуваних кредитних збитків щодо фінансових активів, знецінення дебіторської заборгованості тощо. Непрямий – через вплив на покупців та постачальників, що може призвести до зростання витрат чи зниження доходів, необхідності перерахунку забезпечень.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Арсенал - Центр» за 2020-2022 роки. Для цього проаналізуємо чистий дохід, собівартість, чисельність працівників, вартість основних засобів, чистий прибуток та інші показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	745364	935246	392155	-353209	-47,39
Валовий прибуток, тис. грн.	130769	236498	90954	-39815	-30,45
Операційний прибуток, тис. грн.	35081	141823	-4517	-39598	-112,88
Чистий прибуток, тис. грн.	29267	115161	-4781	-34048	-116,34
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	324	343	279	-45	-13,89
Середньорічна вартість:					
- необоротних активів, тис. грн.	84806,5	88533	86825,5	2019	2,38
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	54038,5	57761,5	56109,5	2071	3,83
- оборотних активів, тис. грн.	211000,5	248692	302799	91798,5	43,51
Фондовіддача	13,79	16,19	6,99	-6,80	-49,33

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Фондомісткість	0,07	0,06	0,14	0,07	97,35
Фондоозброєність, тис. грн./особу.	166,79	168,40	201,11	34,32	20,58
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,53	3,76	1,30	-2,24	-63,34
Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2300,51	2726,66	1405,57	-894,93	-38,90
Рентабельність господарської діяльності, %	3,93	12,31	-1,22	-5,15	x

Проаналізувавши основні показники діяльності за 2020-2022 р. можемо визначити наступне. Як бачимо з розрахунків чистий дохід ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 353209 тис. грн., або на 47,39% у зв'язку з окупацією територій. Також спостерігається суттєве зменшення собівартості реалізованої продукції у зв'язку зі зменшенням обсягів господарювання. Валовий прибуток у 2022 році склав 90954 тис. грн., що на 30,45% менше, ніж у 2020 році. У зв'язку з військовими діями на території України ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 році отримало операційного збитку у сумі 4517 тис. грн. та чистого збитку у сумі 4781 тис. грн.

Проаналізувавши динаміку численності персоналу за 2020-2022 роки, як бачимо його значне скорочення у 2022 році. Це спричинено тим, що підприємство вимушено закрило деякі філії. Обрахувавши показник продуктивності праці, можемо зазначити, що є висока ефективність виробництва людських ресурсів, про що свідчить показник продуктивності праці в 2300,51 тис. грн. на одну людину в 2020 році, а в 2022 році цей показник зменшився на 894,93 тис. грн., або на 38,9% і склав 1405, 57 тис. грн.

Фондоозброєність ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 році на дуже високому рівні, що свідчить про автоматизацію виробництва і мінімальні затрати людських ресурсів. В цьому плані, дуже ефективно побудована робота, про свідчить і фондovіддача і фондоозброєність.

За даними балансу ТОВ «Арсенал Центр» за 2020-2022 рр. проаналізуємо джерела утворення коштів та обсягів їх витрачання (табл. 2.5-2.6).

Таблиця 2.5

Структура та динаміка активів ТОВ «Арсенал-Центр» у 2020-2022 роках

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	83894	30,65	93172	23,26	80346	21,23	-3548	-4,23	-9,42
Основні засоби	53245	19,45	62278	15,55	49808	13,16	-3437	-6,46	-6,29
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	10318	3,77	10318	2,58	10318	2,73	0	0,00	-1,04
Оборотні активи, в т.ч.:	189861	69,35	307338	76,74	298128	78,77	108267	57,02	9,42
Запаси	123114	44,97	244686	61,09	116166	30,69	-6948	-5,64	-14,28
Дебіторська заборгованість за товари	4173	1,52	4672	1,17	3949	1,04	-224	-5,37	-0,48
Грошові кошти та їх еквіваленти	21471	7,84	36443	9,10	44003	11,63	22532	104,94	3,78
Інші оборотні активи	2648	0,97	3521	0,88	2896	0,77	248	9,37	-0,20
Разом	273755	100,0	400510	100,0	378474	100,0	104719	38,25	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.5 свідчать, що у 2022 р. необоротні активи ТОВ «Арсенал-Центр» зменшились на 3548 тис грн., або на 4,23% саме за рахунок зменшення вартості основних засобів та нематеріальних активів. Вартість основних засобів у 2022 році склала 49808 тис. грн., що на 3437 тис. грн., або на 6,46% менше, ніж у 2020 році.

Оборотні активи ТОВ «Арсенал-Центр» збільшилися на суму 108267 тис. грн., або на 57,02%. В структурі оборотних активів відбулися наступні зміни, а саме: вартість запасів зменшилася на 6948 тис. грн., на 5,64%,

вартість дебіторської заборгованості – на 224 тис. грн., або на 5,37% В той же час зросла вартість грошових коштів на 22532 тис. грн., або в 1,05 рази порівняно з 2020 р. А також значно зросла дебіторська заборгованість за виданими авансами.

Структуру та динаміку пасивів ТОВ «Арсенал-Центр» у 2020-2022 роках проаналізуємо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка пасивів ТОВ «Арсенал-Центр» у 2020-2022 роках

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	62555	22,85	134895	33,68	129928	34,33	67373	в 1,1 р.б.	11,48
Зареєстрований капітал	68408	24,99	68408	17,08	68408	18,07	0	0,00	-6,91
Нерозподілений прибуток	-8087	-2,95	64386	16,08	59286	15,66	67373	В 8,3 р.	18,62
Поточні зобов'язання, в т.ч.:	211200	77,15	265747	66,35	248546	65,67	37346	17,68	-11,48
Короткострокові кредити банків	0	0,00	54556	13,62	47539	12,56	47539	100	12,56
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12614	4,61	17442	4,35	4886	1,29	-7728	-61,27	-3,32
Інші поточні зобов'язання	19003	6,94	16374	4,09	30778	8,13	11775	61,96	1,19
Разом	273755	100	400510	100	378474	100	104719	38,25	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.6 свідчать про погіршення динаміки джерел формування майна ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Поведемо аналіз показників в порівнянні з 2020 роком. Власний капітал збільшився порівняно з 2020 р. на суму 67373 тис. грн., або в 1,1 рази та має питому вагу на кінець 2022 р – 34,33%. Власний капітал у 2022 році становить 129928 тис. грн.

В структурі пасивів у 2022 р. на зареєстрований капітал та нерозподілений збиток підприємства припадає – 18,0% та 15,66% відповідно.

Найбільшу питому вагу в структурі пасивів ТОВ «Арсенал-Центр» складають поточні зобов'язання, які зростають, порівнюючи з 2020 р. В цілому порівнюючи з 2020 р. поточні зобов'язання ТОВ «Арсенал-Центр» зросли на 37346 тис. грн., або на 17,68% і склали 248546 тис. грн. У 2022 році у структурі поточних зобов'язань 12,56% складають короткострокові кредити банків.

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «Арсенал-Центр» наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «Арсенал-Центр» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022	
	2020	2021	2022	р. до 2020 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	745364	935246	392155	-353 209	-47,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	614595	698 748	301201	-313 394	-50,99
Валовий прибуток (збиток)	130769	236 498	90 954	-39 815	-30,45
Інші операційні доходи	15038	15397	13414	-1 624	-10,80
Адміністративні витрати	26266	31338	39576	13 310	50,67
Витрати на збут	60900	74277	51665	-9 235	-15,16
Інші операційні витрати	23560	4457	51665	28 105	в 1,2 р.б.
Фінансові результати від операційної діяльності	35081	141823	-4717	-39 798	в 1,2 р.м.
Фінансові результати до оподаткування	34949	140700	-4781	-39 730	в 1,2 р.м.
Чистий прибуток (збиток)	29 267	115 161	-4 781	-34 048	в 1,2 р.м.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити наступні висновки. У 2022 році у зв'язку з війною чистий збиток ТОВ «Арсенал-Центр» склав - -4781

тис грн. ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 році чистий дохід зменшився на 353209 тис грн., що на 47,39%, при цьому собівартість продукції зменшилась на 313394 тис грн., що на 50,99%. Це призвело до того, що валовий прибуток зменшився на 39815 тис. грн., або на 30,45% і склав 90954 тис. грн.

Також у 2022 році збільшились адміністративні витрати та інші операційні, що призвело до збитковості ТОВ «Арсенал-Центр».

Фінансову стійкість ТОВ «Арсенал-Центр» проаналізуємо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «Арсенал-Центр»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 до 2020 року
				+, –
Коефіцієнт автономії	0,23	0,34	0,34	0,11
Маневреність робочого капіталу	-0,34	0,31	0,38	0,72
Коефіцієнт фінансової залежності	4,38	2,97	2,91	-1,46
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,30	0,51	0,52	0,23
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,23	0,34	0,34	0,11

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Отже, низька забезпеченість ТОВ «Арсенал-Центр» власним капіталом з залученням великої кількості поточних зобов'язань впливає на коефіцієнт автономії платоспроможності підприємства. У 2020 р. цей показник склав 0,23, у 2022 році – склав 0,34, що є низьким показником, свідчить про залежність операційної діяльності підприємства та результатів діяльності від залучених коштів.

Розрахунки коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності показали, що підприємство залежно від поточної фінансової заборгованості, що значно впливає на її автономність та стабільність економічно-господарської діяльності.

Отримані значення коефіцієнту фінансової стабільності свідчать, що у 2020 р. на 1 грн. позикових коштів припадало 0,23 грн. власних коштів підприємства, а у 2022 році - це 0,33 грн. власних коштів. Власники не

можуть самостійно фінансувати підприємство, а тільки за рахунок запозичених коштів.

Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу. Дані таблиці 2.8 свідчать про збільшення показника в динаміці: у 2020 році – 0,30, у 2021 році – 0,51, у 2022 році – 0,52, що свідчить про зменшення залежності ТОВ «Арсенал-Центр» від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Проведемо оцінку рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» в цілому (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 до 2020 року
				+, –
Рентабельність продукції, %	17,54	25,29	23,19	5,65
Рентабельність господарської діяльності, %	3,93	12,31	-1,22	-5,15
Рентабельність активів, %	2,17	8,54	-0,31	-2,48
Рентабельність власного капіталу, %	46,79	85,37	-3,68	-50,47

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

На основі даних таблиці 2.9 можна зробити висновки, що рентабельність продукції ТОВ «Арсенал-Центр» збільшилась на 5,65% у 2022 році порівняно із 2020 роком. Це означає, що в 2020 році на 1 грн., вкладену у собівартість припадає 17 коп. валового прибутку, в 2021 р. – 25 коп., у 2022 році – 23 коп. валового прибутку.

Рентабельність господарської діяльності зменшилась на 5,15 відсоткових пункти у 2022 році порівняно із 2020 роком і склала -1,22%, тобто підприємство отримує майже 1 коп. збитку з 1 грн. витрат. Рентабельність активів у 2020 році склала – 2,17%, а у 2021 році – 8,54%, у 2022 році – -0,31%, що свідчить про збитковість ТОВ «Арсенал-Центр».

Рентабельність власного капіталу скоротилася на 50,47 відсоткових пункти у 2022 році порівняно із 2020 роком. В 2020 році на 1 грн. власного капіталу припало 47 коп. чистого прибутку, а в 2021 році – майже 85 коп. чистого прибутку, а у 2022 році вже збиток у сумі 4 коп.

Як висновок зазначимо, що ТОВ «Арсенал-Центр» – найбільша в Україні компанія, що спеціалізується на виробництві покрівельних та фасадних матеріалів з тонколистової сталі, вогнестійких мінераловатних сендвіч-панелей, водостічних систем. Підприємство у 2022 році постраждало від військових дій, через що й отримало чистий збиток у сумі 4781 тис. грн.

2.3. Оцінка ефективності системи управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»

Ключовим фактором досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є гнучка та ефективна система управління, що швидко та якісно адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища.

Система управління ЗЕД підприємства – це комплекс взаємопов’язаних і взаємозалежних елементів управління на підприємстві і власне зв’язків, які реалізують цілі підприємства на зовнішніх ринках, а також забезпечують вирішення його проблем у сфері зовнішніх ринків і пов’язаних з ними.

На ТОВ «Арсенал-Центр» управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснює зовнішньоекономічний відділ, що безпосередньо підпорядковується виконавчому директору підприємства.

Організаційно-функціональна структура ЗЕД ТОВ «Арсенал-Центр» залежить від впливу багатьох чинників, серед яких:

- масштаби ЗЕД;
- витрати, які пов’язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках;
- складність продукції;
- досвід роботи на закордонних ринках;
- контроль над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі;

- економічна свобода;
- конкуренція;
- присутність у країні;
- ризики.

Крім того, на організаційну структуру ЗЕД підприємства впливають методи виходу на зовнішні ринки – через власну фірму (прямий метод) або за допомогою посередників (непрямий метод) [3].

ТОВ «Арсенал-Центр» використовує прямий метод виходу на зовнішні ринки через створений в його структурі зовнішньоекономічний відділ.

Головними завданнями зовнішньоекономічного відділу ТОВ «Арсенал-Центр» є такі:

1. Участь в розробці стратегії ЗЕД підприємства.
2. Сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку.
3. Управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток.
4. Забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами.
5. Вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації.
6. Організація експортно-імпортних операцій, та забезпечення їх ефективності.
7. Здійснення рекламної діяльності.
8. Організація протокольних заходів та ін.

Зовнішньоекономічний відділ ТОВ «Арсенал-Центр» також здійснює:

1. Планування, організація і регулювання зовнішньоторгових угод.
2. Збільшення обсягів експорту і вдосконалення його структури.
3. Підвищення ефективності імпортних закупок у відповідності до стратегії підприємства.

4. Підвищення конкурентоздатності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості.

5. Вивчення кон'юнктури товарних світових ринків і виявлення критеріїв та вимог, які ставляться до конкурентоздатності товарів.

6. Вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін.

7. Організація після продажного обслуговування за кордоном.

8. Вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту.

9. Забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства.

10. Участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і збереження продукції.

11. Участь в купівлі-продажу патентів і ліцензій, «ноу-хау».

12. Участь в здійсненні протокольних заходів і т. ін.

Обов'язковою умовою прийняття рішення про ведення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є її ефективність, яка визначається шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами, яких зазнало підприємство.

В умовах інтернаціоналізації бізнесу та нестабільності економічного зростання успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності визначається вирішенням завдань точної оцінки результативності такої діяльності та підвищення її ефективності.

Складність та багатогранність зовнішньоекономічної діяльності не дозволяють обрати один показник ефективності з кількості узагальнюючих результативних показників.

Вибір критерію ефективності залежить від особливостей ситуації на ринку, цілей підприємства, наявності інформації про внутрішнє та зовнішнє середовища. Тому виникає потреба в комплексній оцінці зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає вибір оптимального способу виходу на зовнішній ринок [22].

До війни, що почалася 24 лютого 2022 року ТОВ «Арсенал-Центр» мало в своїй структурі 9 заводів, розміщених по всій території України.

Оскільки оснащення кожного заводу усіма видами ліній з виробництва металочерепиці та профнастилу занадто дорого для підприємства, то на кожному заводі представлені лінії, які виготовляють продукцію, що користується найбільшим попитом у даному регіоні.

У табл. 2.10 можна побачити, які типи продукції виготовляють на кожному із заводів ТОВ «Арсенал-Центр» з 202- р. до 2022 р.

Таблиця 2.10

Типи продукції, яка виготовляється на кожному із заводів ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2020-2022 рр.

Назва заводу	МЧ	ПС-8	ПС-10	ПС-15	ПС-20	ПП-35	ПП-45	ПП-57	ПП-60	ПП-75	ПП-100
Київ	+	+	+	+	+	+	+				
Васильків	+	+	+		+	+	+	+		+	
Хмельницький	+	+	+	+	+	+	+	+			
Біла Церква		+	+			+					+
Харків	+	+	+		+	+	+	+			
Запоріжжя	+	+	+		+	+					
Херсон	+		+		+	+					
Суми		+	+		+			+			
Одеса	+	+	+	+	+	+	+		+		

Умовні позначення:

МЧ - металочерепиця,

ПС - профіль стіновий,

ПП - профіль покрівельний,

+ наявність виробничої лінії на заводі.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Для аналізу виробничих потужностей ТОВ «Арсенал-Центр» проаналізуємо дані з виробництва металочерепиці та профнастилу, що наведені у табл. 2.11. Для того, щоб побачити якого виду продукції було

виготовлено більше і який завод був найбільше завантажений, підсумуємо дані за 2021 рік.

Отже, на даних табл. 2.11 можна зробити висновок про сезонне виробництво продукції ТОВ «Арсенал-Центр», оскільки обсяги виробництва з початку 2021 р. збільшувались щомісяця, дана тенденція прослідковується до вересня, а потім починається спад виробництва, оскільки зменшується попит на дану продукцію.

Таблиця 2.11

Обсяги виготовленої продукції на заводах ТОВ «Арсенал-Центр» за 2021 р., м.

кв.

Назва заводу	МЧ	ПС-8	ПС-10	ПС-15	ПС-20	ПП-35	ПП-45	ПП-57	ПП-60	ПП-75	ПП-100	Разом
Київ	71887	67858	73211	55181	73521	87848	86264					515771
Васильків	63609	64345	72678		70378	79862	66357	95174		26621		539024
Хмельницький	63409	45856	38154	23895	46919	39931	26543	52875				337581
Біла Церква		47697	21560			66552					23769	159577
Харків	72031	48796	36558		51611	47917	71887	33047				361846
Запоріжжя	58728	28077	18322		39099	26621						170847
Херсон	58341		50600		49265	33276						191482
Суми		29164	25300		26066			48068				128598
Одеса	72638	61891	72799	28561	61497	66552	39937		31945			435820
Разом	460643	393684	409182	107637	418355	448559	290989	229163	31945	26621	23769	2840546

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Найбільш завантаженими виробництвами є заводи, розташування яких у м. Київ, м. Васильків та м. Одеса, що пояснюється великим територіальним покриттям, оскільки з одного виробництва продукція постачається на 4-6 філій. Решта виробництв мають менші об'єми, що зумовлені територіальним розташуванням та обслуговуванням меншої кількості філій.

Проаналізуємо завантаженість заводів підприємства. Для аналізу використаємо дані по виробничих потужностях усіх ліній ТОВ «Арсенал-Центр», дані подані у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Річні виробничі потужності ліній ТОВ «Арсенал-Центр» в 2021 р., м. кв.

Лінія	Виробнича потужність, м. кв.
1	2
Металочерепиця	100000
ПС-8	115000
ПС-10	115000
ПС-15	105000
ПС-20	95000

Продовження табл. 2.12

1	2
ПП-35	93000
ПП-45	90000
ПП-57	85000
ПП-60	84500
ПП-75	79500
ПП-100	71560
Разом	1033560

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Отже, як бачимо з табл. 2.12 найбільші виробничі потужності мають такі лінії як ПС-8, ПС-10, ПС-15 та металочерепиця, відповідно їхні виробничі потужності складають 115, 105 та 100 тис. м. кв. Результати розрахунків по завантаженості виробництва ТОВ «Арсенал-Центр» за 2021 р. наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Завантаженість ліній на заводах ТОВ «Арсенал-Центр» за 2021 рік, %

Завод	МЧ	ПС-8	ПС-10	ПС-15	ПС-20	ПП-35	ПП-45	ПП-57	ПП-60	ПП-75	ПП-100	Разом
Київ	72	59	64	53	77	94	96					515
Васильків	64	56	63		74	86	74	112		27		556
Хмельницький	63	40	33	23	49	43	29	62				342

Біла Церква		41	19			72					27	159
Харків	72	42	32		54	52	80	39				371
Запоріжжя	59	24	16		41	29						169
Херсон	58		44		52	36						190
Суми		25	22		27			57				131
Одеса	73	54	63	27	65	72	44		38			436
Завантаженість виробничих ліній за 2021 р.	461	341	356	103	439	484	323	270	38	27	27	2869

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Як бачимо, заводи протягом року завантажені по різному, наприклад ПП-75 і ПП-100 завантажені на 27%, а ПП-57 у Василькові перезавантажена на 112%.

Результати розрахунків по завантаженості виробництва ТОВ «Арсенал-Центр» в період війни з лютого 2022 р. наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Завантаженість ліній на заводах ТОВ «Арсенал-Центр» з лютого 2022 року,
%

Завод	МЧ	ПС-8	ПС-10	ПС-15	ПС-20	ПП-35	ПП-45	ПП-57	ПП-60	ПП-75	ПП-100	Разом
Київ	72	59	64	53	77	94	96					515
Васильків	64	56	63		74	86	74	112		27		556
Хмельницький	63	40	33	23	49	43	29	62				342
Біла Церква		41	19			72					27	159
Завантаженість виробничих ліній за 2022 р.	199	196	179	76	200	295	199	174	0	27	27	1572

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

З початком війни темпи завантаженості виробництва ТОВ «Арсенал-Центр» значно впали. Темпи зміни завантаженості виробництва ТОВ «Арсенал-Центр» у воєнний період наведено у табл. 2.15.

Таким чином, з початком війни завантаженість виробництва ТОВ «Арсенал-Центр» впала на 45%, внаслідок призупинення виробництва на

заводах, що розташовані у м. Харків, м. Запоріжжя, м. Херсон, та виробничих підрозділах у м. Маріуполь, м. Слов'янськ, м. Нова Каховка.

Таблиця 2.15

Темпи зміни завантаженості виробництва ТОВ «Арсенал-Центр»

	МЧ	ПС-8	ПС-10	ПС-15	ПС-20	ПП-35	ПП-45	ПП-57	ПП-60	ПП-75	ПП-100	Разом
Завантаженість виробничих ліній за 2021 р.	461	341	356	103	439	484	323	270	38	27	27	2869
Завантаженість виробничих ліній за 2022 р.	199	196	179	76	200	295	199	174	0	27	27	1572
Відхилення, кв. м.	262	145	177	27	239	189	124	96	38	0	0	1297
Відхилення, %	57	43	50	26	54	39	38	36	100	0	0	45

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Найбільшого падіння зазнало виробництво металочерепиці – 57%, профілю стінового – 54%. Річні виробничі потужності ліній ТОВ «Арсенал-Центр» у воєнний період наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Річні виробничі потужності ліній ТОВ «Арсенал-Центр» у воєнний період у 2022 р., м. кв.

Лінія	Виробнича потужність, м. кв.
Металочерепиця	43000
ПС-8	65500
ПС-10	57500
ПС-15	77700
ПС-20	43700
ПП-35	56730
ПП-45	55800
ПП-57	54400
ПП-60	0
ПП-75	79500
ПП-100	71560
Разом	605390

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Оскільки у воєнний період виробничі потужності ТОВ «Арсенал-Центр» на деяких заводах повністю зупинені, а на інших – завантажені не на

100%, можна зробити висновок про неефективну організацію виробничого процесу на підприємстві та зменшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності.

Для того, щоб зрозуміти наскільки оптимальною є робота підприємства в воєнний період порівняємо обсяги попиту на продукцію та виробничі потужності підприємства у довоєнний період (табл. 2.17.) та воєнний період (табл. 2.18).

З табл. 2.17 видно, що виробничі потужності підприємства не задовольняють існуючий попит від 3% до 17%. Найбільше відхилення існує по таким видам продукції як металочерепиця, ПС-8 та ПС-20. Найбільший попит на продукцію існує у такий період: з травня по вересень, оскільки решту місяців попит не значний тому і виробничі лінії не повністю завантажені.

Таблиця 2.17

Річний попит на продукцію ТОВ «Арсенал-Центр» у 2021 р., м. кв.

№	Лінія	Попит, м. кв.	Виробничі потужності, м. кв.	Відхилення, %
1	Металочерепиця	120000	100000	-16,67
2	ПС-8	130000	115000	-11,54
3	ПС-10	125000	115000	-8,00
4	ПС-15	113000	105000	-7,08
5	ПС-20	115000	95000	-17,39
6	ПК-35	98000	93000	-5,10
7	ПП-45	98000	90000	-8,16
8	ПП-57	91500	85000	-7,10
9	ПП-60	87000	84500	-2,87
10	ПП-75	82500	79500	-3,64
11	ПП-100	73560	71560	-2,72
	Разом	1133560	1033560	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Так як річний попит підприємство не задовольняє, то відповідно і недоотримає певну частку прибутку.

Так як сумарний попит на продукцію підприємства у довоєнний період складає 1133560 м. кв. а сумарні виробничі потужності підприємства

складають 1033560 м. кв., то попит перевищує виробничі потужності майже на 10%, тобто в результаті незадоволення попиту підприємство недоотримає прибуток у розмір 10%.

Таблиця 2.18

Річний попит на продукцію ТОВ «Арсенал-Центр» у воєнний період у 2022

р., м. кв.

№	Лінія	Попит, м. кв.	Виробничі потужності, м. кв.	Відхилення, %
1	Металочерепиця	120000	43000	-64,0
2	ПС-8	130000	65500	-49,6
3	ПС-10	125000	57500	-54,0
4	ПС-15	113000	77700	-31,2
5	ПС-20	115000	43700	-62,0
6	ПК-35	98000	56730	-42,0
7	ПП-45	98000	55800	-43,0
8	ПП-57	91500	54400	-40,5
9	ПП-60	87000	0	-100
10	ПП-75	82500	79500	-3,64
11	ПП-100	73560	71560	-2,72
	Разом	1133560	605390	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Так як сумарний попит на продукцію підприємства у воєнний період складає 1133560 м. кв. а сумарні виробничі потужності підприємства складають 605390 м. кв., то попит перевищує виробничі потужності майже на 46,5%, тобто в результаті незадоволення попиту підприємство недоотримає прибуток у розмір 46,5%.

Далі проаналізуємо економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр».

До основних принципів, за якими розраховуються показники економічної ефективності належать:

- достовірність інформації;
- зіставлення різних за часом витрат і результатів виробництва до одного чітко визначеного моменту часу;
- загальний облік усіх наявних складових витрат і результатів;
- необхідність порівняння фактичних даних з плановим рівнем, а також зіставлення витрат з єдиною базою порівняння.

1. Розраховується ряд показників для визначення економічної ефективності експорту:

$$Еб = Ве / (Ст + Тр + Ор), \quad (2.1)$$

де Еб – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

Ве – виторг від експорту;

Ст – собівартість товару;

Тр – транспортні витрати;

Ор – організаційні витрати.

Якщо Еб більше 1, то зовнішньоекономічну діяльність підприємства можна вважати ефективною. Чим вище цей коефіцієнт, тим вище ефективність експорту.

За період 2020-2022 рр. ТОВ «Арсенал-Центр» не здійснювало експорт своєї готової продукції закордон.

2. Розраховуються показники економічної ефективності імпорту.

Під імпортними операціями розуміється діяльність підприємства, пов'язана з закупівлею і ввезенням закордонних товарів для наступної реалізації на внутрішньому ринку країни.

Ефективність імпортних операцій знаходить конкретний кількісний вираз у взаємопов'язаній системі показників, що характеризують ефективність використання основних елементів при здійсненні імпортової діяльності.

При формуванні системи показників ефективності імпортової діяльності слід дотримуватися наступних принципів, а саме:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників імпортних операцій;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних ресурсів при імпортній діяльності;
- важливість використання показників ефективності імпорту в управлінні різними ланками на підприємстві;

– виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів ефективності зростання того чи іншого виду діяльності підприємства [19-21].

Для розрахунку показників економічної ефективності імпорту товарів виробничого призначення (ТВП) ТОВ «Арсенал-Центр» визначимо повну вартість (ПВ) імпортованих товарів виробничого призначення за формулою:

$$ПВ_{\text{імп}} = ФВ + НВ + МП \quad (2.2)$$

де ФВ – фактурна вартість товарів виробничого призначення, грн;

НВ – накладні витрати при імпорті, грн;

МП – митні платежі при ввезенні товарів для вільного використання.

На підставі повної вартості імпортованих товарів та внутрішньої вартості на аналогічні товари розраховується економічна ефективність імпорту товарів виробничого призначення ($E_{\text{імп}}$) за формулою:

$$E_{\text{імп}} = ПВ_{\text{імп}} / НВ \quad (2.3)$$

де $ПВ_{\text{імп}}$ – повна вартість імпортованого товару, грн; НВ – національна вартість аналогічного товару, грн.

Показник $E_{\text{імп}}$ повинен бути більшим за одиницю. Він визначає кількість виробленої на певному імпортованому товарі виробничого призначення продукції на одну гривню витрат для його придбання.

$$E_{\text{ІМП1}} = Ц_{\text{п}} / Ц_{\text{с}} , \quad (2.4)$$

$$E_{\text{ІМП2}} = ОП / В_{\text{імп}} , \quad (2.5)$$

де $E_{\text{ІМП1}}$ та $E_{\text{ІМП2}}$ – показники ефективності імпорту;

ОП – обсяг продукції, що випускається, у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн;

$В_{\text{імп}}$ – витрати на імпорт, тис. грн.

ТОВ «Арсенал-Центр» виготовляє весь спектр продукції для облаштування покрівель та фасадів, а саме:

– Металочерепиця «Арсенал» (класична форма Хвилі);

– Профнастил «Арсенал» (покрівельний, стіновий, несучий) 8, 10, 20, 35, 454, 57, 60, 75, 100 мм;

- Гладкий лист;
- Планки;
- Водостічні системи Plastmo и Акведук ЛТД;
- Сандвіч-панелі з утеплювачем з мінеральної вати та пінополістиролу;
- Металевий сайдинг для облицювання фасадів;
- Теплоізоляція ISOVER, ROCKWOOL, Isovat (м. Житомир);
- Профілі будівельні, армуючі, несучі;
- Мансардні вікна Fakro, Velux;
- Паро, - гідроізоляційні плівки;
- Комплектуючі та аксесуари для покрівлі, водостічних та фасадних систем.

Металочерепицю, профнастил, сандвіч-панелі, гладкий лист, планки та металевий сайдинг підприємство виготовляє на власних заводах, матеріали для виготовлення яких закуповує закордоном (в основному в Китаї). Водостічні системи, теплоізоляцію, профілі для каркасного будівництва, мансардні вікна, плівки, комплектуючі та аксесуари підприємство продає на умовах посередника.

Обсяги реалізації продукції ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2020-2022 роки наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Обсяги реалізації продукції ТОВ «Арсенал-Центр» за 2020-2022 рр.

Продукція	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Профнастил, тис. грн.	197189	318576	180595	1,62	0,57
Металочерепиця, тис. грн.	50930	81659	55519	1,60	0,68
Гладкий лист, тис. грн.	26545	36481	22913	1,37	0,63
Разом, тис. грн.	274664	436716	259027	1,59	0,59

Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «Арсенал-Центр»

Як видно з табл. 2.19 у ТОВ «Арсенал-Центр» найбільші обсяги реалізації були у 2021 році. В структурі реалізації продукції найбільше продано профнастилу. У 2021 році порівняно з 2020 роком обсяги зросли на 1,62 рази. Обсяги реалізації металочерепиці зросли у 2021 році порівняно з

2020 роком в 1,6 рази. Обсяги реалізації гладкого листа збільшились у 2021 році порівняно з 2020 роком в 1,37 рази. У 2022 році показники реалізації в порівнянні з 2021 роком знизились на 43%, 32% та 37% відповідно.

Зараз сумарна потужність ліній по виробництву профілів дозволяє ТОВ «Арсенал-Центр» переробити до 20 000 тон металу в місяць при використанні обладнання на 95%.

Ринок фарбованого прокату залишається одним із сегментів металопродукції, де поки що переважає імпорт. Однак ТОВ «Арсенал-Центр» сповнений рішучості відвоювати значну частку ринку в китайських компаній за допомогою продукції набагато вищої якості. Виробничі можливості наявних виробників і заявлені нові проєкти зможуть покрити значну частину потреб внутрішнього ринку.

Забезпечення сировиною є найбільш критичним моментом для таких виробників, як ТОВ «Арсенал-Центр», у 2022 році. Дефіцит доступних обсягів, тривалий строк поставки й непередбачуване ціноутворення несуть великий ризик простоїв, що є згубним для ТОВ «Арсенал-Центр». Фактично, сьогодні ТОВ «Арсенал-Центр» заново вибудовує відносини з постачальниками оцинкованого підкату для стабільної роботи на ринку в такий складний період.

Зростання цін на метал з покриттям як таке не мало стати великою проблемою для ринку. Тим більше що подорожчали й інші матеріали будівельного сектора. Серйозніші наслідки мала вичікувальна позиція гравців ринку, як переробників, так і трейдерів, які очікують відкату цін і тимчасово зупинили закупівлі. Значне зниження імпорту в період січня-квітня 2022 року призвело до дефіциту металу й стрімкого зростання цін.

Підігріті відсутністю пропозиції в багатьох сегментах фарбованої сталі, сьогодні клієнти готові контракуватися за високими цінами, і спостерігається високий попит як на спотові продажі, так і на довгострокову контракцію.

Фактором номер один стає наявність сировини як такої, відсуваючи її вартість на другий план. Поточна ситуація стала для багатьох гравців ринку несподіванкою, і сьогодні вони втрачають час і гроші, завмерши в нерішучості.

Дефіцит фарбованого прокату разом з високими цінами, які впливають на платоспроможність кінцевого споживача, абсолютно очевидно потягнуть ринок вниз – очікувано відбулося істотне скорочення обсягів ринку за підсумками року.

Іншим важливим наслідком буде переформатування ринку за сегментами – подальше скорочення поставок з Китаю і зростання частки внутрішнього виробництва. Насправді йдеться не про дефіцит як такий, а про розтягнуті строки виконання замовлень. Наприклад, основні постачальники з Туреччини беруться виконати замовлення ТОВ «Арсенал-Центр» в строк від 4 до 7 місяців, замість звичних 2-3, як було до 2022 року. У разі стабільної роботи підприємства забезпечення сировиною протягом усього року в достатньому обсязі було б можливим.

Визначимо повну вартість (ПВ) імпортованих товарів виробничого призначення ТОВ «Арсенал-Центр» на прикладі основної продукції підприємства – металочерепиці (табл. 2.20)

Таблиця 2.20

Ціни на металочерепицю за м. кв. на закордонному ринку, грн.

Продукція	ФВ	НВ	МП	ПВ _{імп}
0,4 Китай ПЕ	76,0	5,0	9,0	90,0
0,45 Китай ПЕ	83,0	5,2	9,8	98
0,45 Китай МАТ	93,8	5,2	11,0	110
0,45 Словаччина МАТ	130,0	4,1	14,9	149
0,5 Северсталь, Польща МАТ	144,5	4,0	16,5	165
0,5 АРСЕЛОР МАТ	139,5	4,5	16,0	160

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Арсенал-Центр»

Однак з огляду на те, що активно контрагуватися підкатом ТОВ «Арсенал-Центр» почали лише наприкінці квітня 2022 року, протягом року

було не забезпечене достатнім обсягом сировини, здатним покрити підвищений попит.

Визначимо внутрішню вартість на аналогічні товари (металочерепицю) вітчизняного виробництва (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Ціни на металочерепицю за м. кв. на вітчизняному ринку, грн.

Продукція	Арсенал-Центр	Сталекс	НВН	Інтерметалпласт	Альбапрофіль	Тайл	Він-Скіф	Євромодуль	Баварія Профіль
ALZN 0,5	136					122			
0,45 Україна ПЕ	119		117	117	117	127	118		129,9
0,45 Україна МАТ	121		120	119	117	129	122		132,9
0,5 АРСЕЛОР МАТ	168	168,81	164	154	162	161	166	160	162,9

Розрахуємо економічну ефективність імпорту товарів виробничого призначення ТОВ «Арсенал-Центр» для виробництва металочерепиці різних марок:

Металочерепиця марки ALZN 0,5: $E_{\text{имп}} = 90/136=0,66$

Металочерепиця марки 0,45 ПЕ: $E_{\text{имп}} = 98/119=0,82$

Металочерепиця марки 0,45 МАТ: $E_{\text{имп}} = 110/121=0,91$

Металочерепиця марки 0,5 АРСЕЛОР МАТ: $E_{\text{имп}} = 160/162,9=0,98$

Чим ближче показник $E_{\text{имп}}$ наближений до одиниці, тим імпорт відповідних товарів виробничого призначення більш ефективний. Більш економічно вигідним для ТОВ «Арсенал-Центр» є імпорт матеріалу для виробництва металочерепиці марки 0,5 АРСЕЛОР МАТ та марки 0,45 МАТ.

Тепер проаналізуємо показник прибутковості, що також є важливим при аналізі ефективності зовнішньоторговельних підприємств ТОВ «Арсенал-Центр». Тому, щоб мати повне розуміння про ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» необхідно обчислити норму прибутку (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Розрахунок рентабельності імпорتنих операцій та загальної рентабельності реалізації ТОВ «Арсенал-Центр» в 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг імпорتنих операцій	220776	322431	114607
Фактичний обсяг виручки від реалізації з врахуванням імпорتنих операцій	745364	935246	392155
Прибуток від реалізації імпортованих товарів	18541	32284	4934,55
Загальний прибуток від реалізації до оподаткування	34949	140700	-4781
Рентабельність імпорту	8,40	10,01	4,31
Рентабельність загальної реалізації	4,69	15,04	-1,22

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Порівняння рентабельності імпорتنих операцій та рентабельності загального обсягу продажу товарів можна переглянути на рис. 2.4.

Розрахунки, проведені в таблиці 2.22 та проілюстровані на рис. 2.4, дозволяють зробити такі висновки: рентабельність імпорتنих операцій майже завжди була більшою, за рентабельність загальної реалізації. Так, у 2020 році рентабельність імпорту склала 8.40%, а рентабельність реалізації – 4,69%.

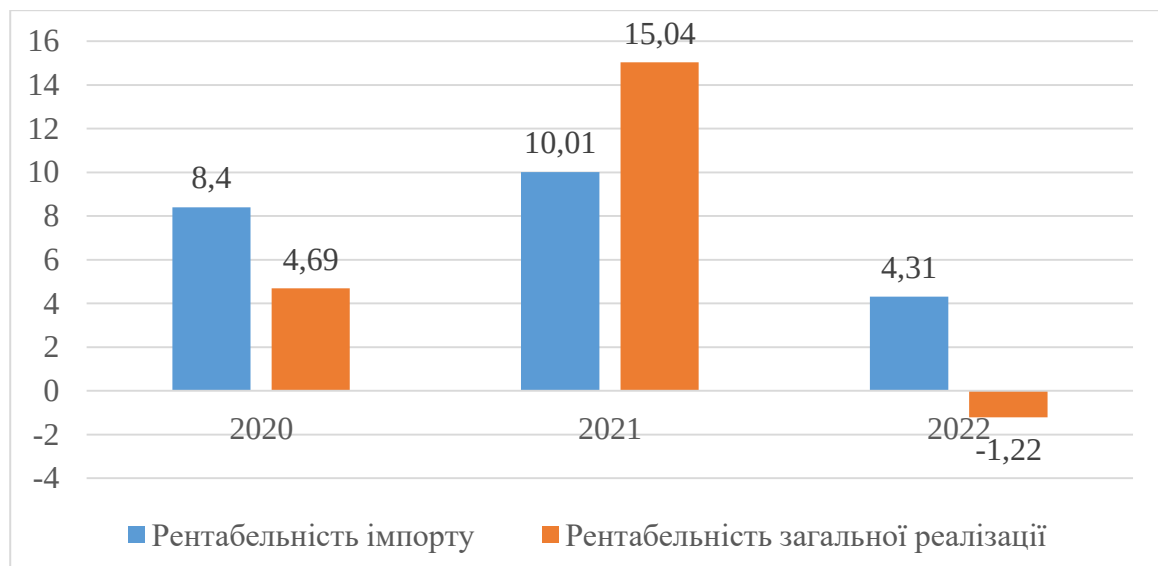


Рис. 2.4. Рентабельність імпорتنих операцій та рентабельність загальної реалізації ТОВ «Арсенал-Центр» у 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Дещо інша ситуація у 2021 році, коли рентабельність реалізації є більшою за рентабельність імпорту – відповідно 10,01% та 15,04%. Що стосується 2022 року, то імпорт тут знову є більш рентабельним, ніж загальна реалізація, рентабельність відповідно складала 4,31% та -1,22%. Така ситуація пов'язана перш за все із налагодженням більш тісних взаємозв'язків із зарубіжними партнерами та постачальниками.

Слід зазначити, що рентабельність імпортних операцій є більш високою порівняно із рентабельністю фактичних обсягів реалізації товарів підприємством, що обумовлено відсутністю торговельних націнок посередників та можливістю ТОВ «Арсенал-Центр» закупати значні партії товару за кордоном, доставляти їх та більш тривало зберігати.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Арсенал-Центр» можна зробити наступні висновки.

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» є лідером ринку з виробництва покрівельних матеріалів. ТОВ «Арсенал-Центр» – лідер українського виробництва покрівельних та фасадних матеріалів з оцинкованої та алюмооцинкованої сталі з лакофарбового покриття. ТОВ «Арсенал-Центр» входить до складу ПГ «Арсенал-Центр». Підприємство у своїй діяльності дотримується стратегії лідирування на основі зниження витрат, оскільки компанія має суттєві капітальні вкладення, інженерні навички, інтенсивне використання робочої сили та відносну простоту виготовлення продукції.

2. З початком війни завантаженість виробництва ТОВ «Арсенал-Центр» впала на 45%, внаслідок призупинення виробництва на заводах, що розташовані у м. Харків, м. Запоріжжя, м. Херсон, та виробничих підрозділів у м. Маріуполь, м. Слов'янськ, м. Нова Каховка. Підприємство у 2022 році постраждало від військових дій, через що й отримало чистий збиток у сумі 4781 тис. грн. Чистий дохід ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 353209 тис. грн., або на 47,39% у зв'язку з окупацією територій. Також спостерігається суттєве зменшення собівартості реалізованої продукції у зв'язку зі зменшенням обсягів господарювання. Валовий прибуток у 2022 році склав 90954 тис. грн., що на 30,45% менше, ніж у 2020 році. У зв'язку з військовими діями на території України ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 році отримало операційного збитку у сумі 4517 тис. грн. та чистого збитку у сумі 4781 тис. грн.

3. За період 2020-2022 рр. ТОВ «Арсенал-Центр» не здійснювало експорт своєї готової продукції закордон, лише імпорт. Металочерепицю, профнастил, сандвіч-панелі, гладкий лист, планки та металевий сайдинг

підприємство виготовляє на власних заводах, матеріали для виготовлення яких закуповує закордоном (в основному в Китаї). Водостічні системи, теплоізоляцію, профілі для каркасного будівництва, мансардні вікна, плівки, комплектуючі та аксесуари підприємство продає на умовах посередника. Рентабельність імпорتنих операцій майже завжди була більшою, за рентабельність загальної реалізації. Так, у 2020 році рентабельність імпорту склала 8.40%, а рентабельність реалізації – 4,69%. Дещо інша ситуація у 2021 році, коли рентабельність реалізації є більшою за рентабельність імпорту – відповідно 10,01% та 15,04%. Що стосується 2022 року, то імпорт тут знову є більш рентабельним, ніж загальна реалізація, рентабельність відповідно складала 4,31% та -1,22%.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРСЕНАЛ- ЦЕНТР»

3.1. Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства під час війни

Величезним випробуванням для українців стала повномасштабна війна, яка, окрім незліченних трагедій, створила низку проблем для функціонування багатьох галузей. Зовнішньоекономічна діяльність не стала винятком, адже вона перетинається з багатьма іншими, і, як наслідок одна з перших відчувала на собі руйнівні наслідки війни, яка дуже щільно пов'язана з логістикою.

За останні кілька років світ логістики різко змінився. Все почалося задовго до війни в Україні. Як розповів автор «Harvard Business Review», через китайсько-американську економічну війну та епідемію останніх років ринок почав стрімко локалізуватися, тобто ланцюги поставок максимально наближається до країни, де продукт виробляється або продається.

У глобальних логістичних мережах відбувається концентрація вантажопотоків за оптимальними напрямками. Всього на земній кулі близько 80 міжнародних транспортних коридорів (МТК), за якими здійснюється основна частина перевізної діяльності в світі. Провідну роль у формуванні глобальних мереж грає європейський ринок, що має величезний потенціал.

Ринок транспортно-логістичних послуг є важливою частиною української економіки. Це тому, що логістика є ключовою для доставки продукції від виробника до споживача, а без функціонування логістичної структури торгівля стає практично неможливою. Виклики, з якими зіткнулася галузь логістики, виникли за роки до того, як російсько-українська

війна вступила в нову фазу. Через пандемію ринок починає прискорювати локалізацію та зміщення ланцюгів поставок ближче до країни, де виробляється або продається продукт. Але в 2022 році компанії мають приймати рішення за максимально короткі терміни. На рис. 3.1 наведено проблеми, з якими зіткнувся бізнес України у сфері логістики зовнішньоекономічної діяльності.

Відмова від накопичення	Зміна складських умов	Складнощі з купівлею товарів
Чим більше товарів знаходиться на складах, тим вищий обсяг заморожених фінансів. Тримати товари на складах небезпечно - у разі атаки їх можна втратити.	Найбільший хаб (70-80% складських площ) знаходився у Київській області. З початком бойових дій компанії змушені були перевезти товари на захід України, де не було складських площ такої величини.	Проблеми пов'язані насамперед з обмеженістю асортименту й постачальників, блокування портів та навантаженням на залізничну інфраструктуру

Рис. 3.1. Фактори, що ускладнюють логістику ЗЕД в Україні

До початку повномасштабного вторгнення 2/3 експорту й імпорту в Україні відправлялися морськими шляхами. Згодом ця можливість ускладнилася у зв'язку з блокуванням портів росією. Наприклад, до 24 лютого 2022 року логістичні витрати з центральних регіонів до портів Одеси становили близько 30 доларів/тонна. Зараз же вартість логістики до портів сусідніх країн сягає близько 180 доларів. Фактично витрати на доставку в багатьох випадках становлять близько 2/3 від ціни. Це робить виробництво в Україні збитковим. При цьому, збільшення логістичних витрат багато в чому пов'язане саме із залізничними перевезеннями всередині України. Вартість залізничних перевезень в Україні формується із декількох елементів, що наведені на рис. 3.2. [81]

Якщо ж говорити про потужні сухопутні бази, то вони були зосереджені у центральних регіонах. У Київській області на ранніх етапах війни стрімке просування ворожих сил паралізувало доступ до багатьох

складів з припасами, частина з яких була зруйнована. У перші дні війни транспортно-експедиторська галузь зіткнулася зі складними викликами.

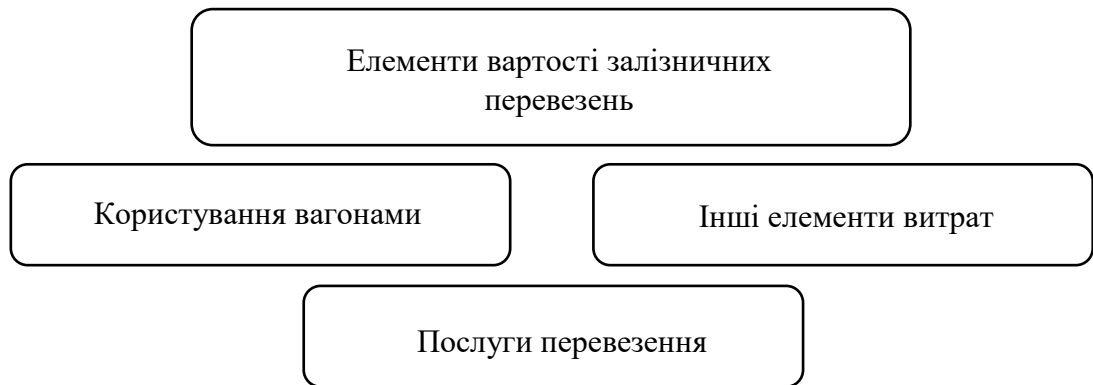


Рис. 3.2. Елементи вартості залізничних перевезень

Багато імпорتنих товарів було завезено в Україну в контейнерах. Їх доводилося розвантажувати в портах інших країн, а сама переробка коштувала дорого. Було сформовано новий логістичний ланцюг, до якого увійшли порти в інших країнах (Констанца, Гдиня, Гданськ, Клайпеда, а іноді Стамбул і Бремерхафен). Коли порт Великої Одеси був повністю заблокований, довелося шукати альтернативні маршрути для експортно-імпорتنих операцій. Кілька маршрутів було знайдено. Вони проходили через порти Ізмаїл, Лені та Усть-Дунайськ до румунського порту Констанца та інших портів інших країн, з якими вони взаємодіяли у формі прямого сполучення. Незважаючи на те, що на початку весни в регіоні було не все гаразд і порти не могли обробити вантаж, українські експедитори звернулися за допомогою до своїх румунських колег і отримали її. Іншу частину експортно-імпортного вантажу взяв на себе автомобільний транспорт.

Влітку 2022 року Україна вирішила підвищити тарифний коефіцієнт на залізничні перевезення на 70% для всіх тарифних класів. Це підвищення тарифів було запроваджено для покриття 43% дефіциту бюджету України до кінця 2022 року.

Швидкість перевезення також має значний вплив на структуру витрат, оскільки плата за оренду вагона зростає зі збільшенням кількості днів, необхідних для транспортування вагона. Для розрахунку плати за

користування вагоном Укрзалізниця встановила стандартну швидкість. Загалом, з початку війни логістичні витрати лише на використання та транспортування фур Укрзалізниці зросли до 85 доларів США за тону (виходячи з середньої відстані та середньої стандартної швидкості), що в 4,5 рази вище, ніж до 24 лютого 2022 року.

Зміни у системі перевезення вантажів наведені на рис. 3.3 і рис. 3.4.

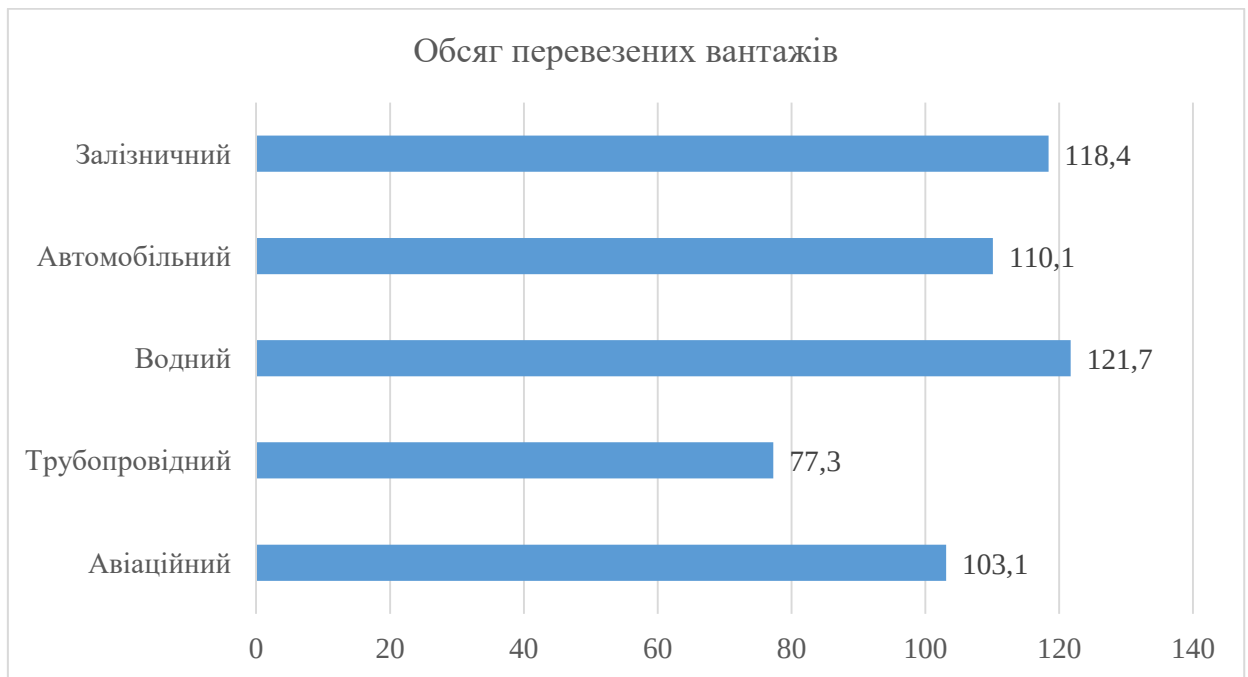


Рис. 3.3. Відсоткове відношення обсягу перевезення вантажів різними видами транспорту січня 2021 р. до січня 2022 р.

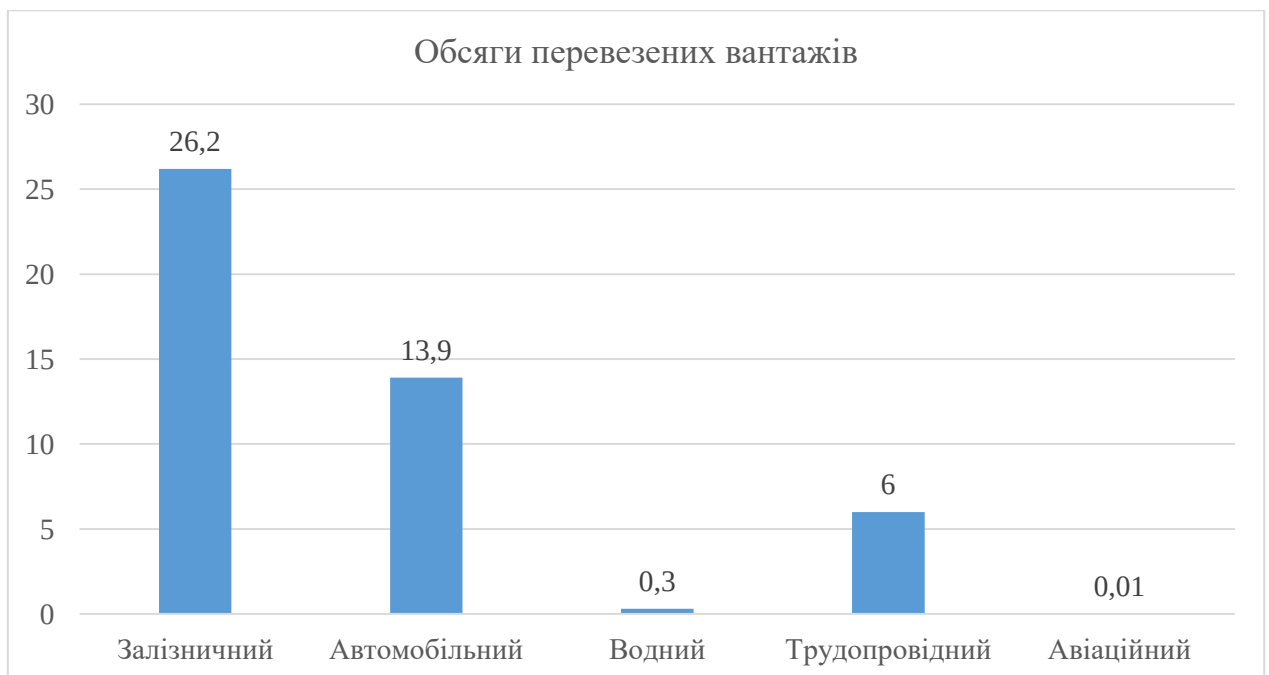


Рис. 3.4. Обсяги перевезених вантажів в мільйонах тонн

Незважаючи на численні виклики, ТОВ «Арсенал-Центр», як і іншим українським підприємствам та державі в цілому вдалося розробити низку альтернативних маршрутів. Станом на жовтень 2022 року кілька терміналів, переважно у західних областях – Львівській, Тернопільській та Чернівецькій, використовуються для підтримки логістики. Ізмаїльський порт також використовує баржі до Констанци та відкритий адріатичний маршрут до італійського порту Трієст, що з'єднує логістику з Одеського порту через сусідні країни на заході, Словаччину та Угорщину. Адже зараз є багато експортних контейнерів, які потрібно доставити до одержувачів, а порти все ще не в змозі обробити таку кількість суден.

За статистикою «Укрзалізниці», з початку війни в Україні припинили свою діяльність понад 80 виробничих підприємств, і внутрішні залізничні перевезення також припинилися. Донедавна в Україні працювали лише чотири порти. Кірія, Ізмаїл, Лені та Усть-Дунай. Однак вони покривають лише десяту частину довоєнних перевалочних потужностей. Порти Лені та Ізмаїл переповнені, але щоб потрапити до порту Ізмаїл, потрібно пройти через територію Молдови. У портах також виникають затримки через нерегулярне завантаження Лені. Портовий термінал не може покрити все навантаження інфраструктурою та персоналом. Однак потрібно також враховувати той факт, що для того, щоб дістатися до Ізмаїла залізницею, потрібно перетнути Дністровський міст, який вже кілька разів був пошкоджений окупантами. Наразі є кілька альтернативних варіантів. Вони полягають у використанні прикордонних залізничних переходів. Всього їх тринадцять: два зі Словаччиною, чотири з Польщею, два з Угорщиною, три з Румунією та два з Молдовою, причому обсяги вантажів на переходах зараз сягають 3-4 мільйонів тон.

За останні місяці 2023 року ситуація стрімко змінилася. Щодня вводяться нові або пом'якшуються деякі правила, закриваються або відкриваються маршрути доставки і розподільчі центри, зростає вартість

Загалом	10,9	14,9	19,9	14,6	17,9	19,2	24,0	37,6	16,0	175,1
---------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Це у 2 рази вище за показники у відповідний період 2022 року, що вказує на сталу динаміку стрімкого відновлення ринку у 2023 році. Усього з початку 2023 року було імпортовано 175 тис. т проти 86 тис. т за перші 9 місяців 2022 року. Щодо країн імпорту сталі можна охарактеризувати наступним чином:

1. ЄС – 30 тис. т у III кварталі 2023 року. Високий ціновий сегмент ринку користується стабільним попитом. Імпорт у високий сезон тримається на рівні 10 тис. т на місяць.

2. Китай – 40,6 тис. т у III кварталі 2023 року. На початку 2023 року китайський метал повернув собі лідируючі позиції на ринку України після просідання у 2022 році. Як відомо, саме у цьому сегменті ринку відбулись найбільш суттєві зміни – початок дії антидемпінгового мита на продукцію китайського походження вже впливає на обсяги імпорту. Перед введенням мита у серпні було імпортовано рекордні 25 тис. т сталі, а вже у вересні цей показник скоротився лише до 3 тис. т. Очікується, що у подальшому цей сегмент скоротиться до мінімуму, а обсяги буде компенсовано за рахунок альтернативних країн постачальників та внутрішнього ринку України.

3. Південна Корея – 4,7 тис. т у III кварталі 2023 року. З початку 2023 року стабільно зростає обсяг імпорту до України, який зараз тримається на рівні 1,5 тис. т на місяць. Напевно, доля корейського імпорту буде збільшуватись після виходу з ринку китайської продукції.

4. Туреччина – 1,4 тис. т у III кварталі 2023 року. Не дивлячись на зростання у звітному кварталі, турецький імпорт продовжує втрачати свою долю ринку. На сьогодні ми фіксуємо просідання у три рази відносно 2022 року. Продукція майже не користується попитом серед трейдерів, не часто потрапляє на склад та, здебільшого, є спотовими угодами кінцевих споживачів. Скоріш за все, однією з причин такого явища є заміщення цього сегменту внутрішніми виробниками в Україні, які використовують турецьку

оцинковку як сировину та можуть бути більш гнучкими у відносинах з ринком.

5. Інші – пошук альтернативних постачальників на заміну китайським. Індія та В'єтнам (обидві по 500 т у III кварталі 2023 року) є основними напрямками для більшості імпортерів. Поки що поставки мають епізодичний характер – гравці пропрацьовують логістику та перевіряють якість продукції. У подальшому варто очікувати зростання обсягів імпорту, однак складно прогнозувати до якого саме рівня. Якісні характеристики цієї продукції суттєво перевищують китайську, що відображається на цінах і не дозволяє отримати ту ж саму маржу. Також варто відзначити разові поставки з екзотичних для нас Таїланду та Малайзії.

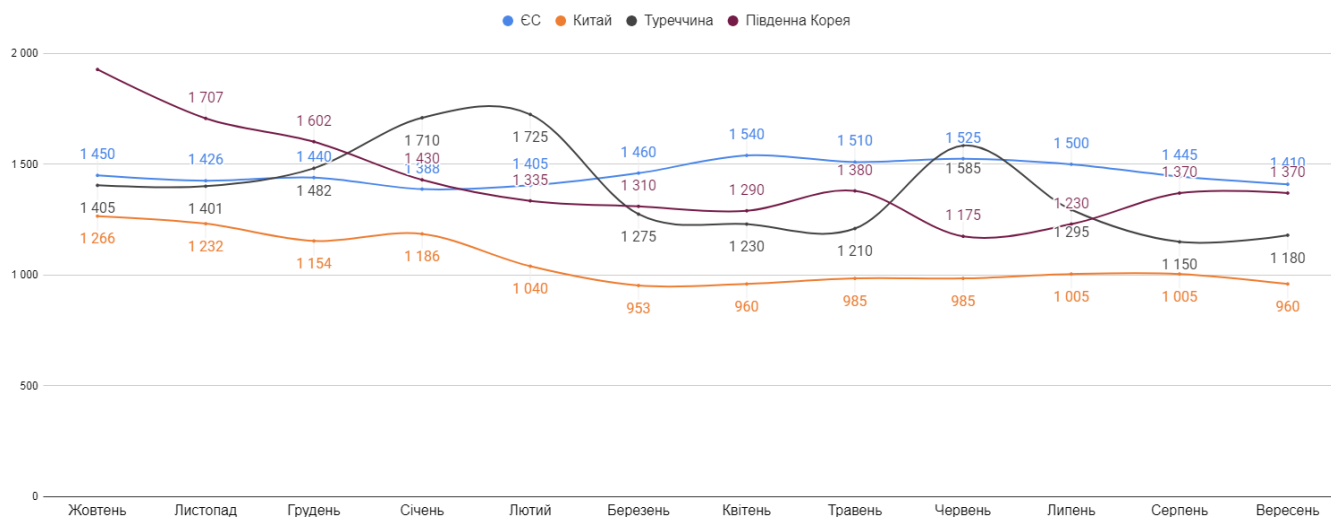


Рис. 3.6. Динаміка цін на фарбовану рулонну сталь за жовтень 2022-вересень 2023 року

Ціни вказано на умовах DDU, кордон України в доларах США

За останні пів року ціни були відносно стабільні:

1. Китай очікувано залишився найдешевшою пропозицією на ринку – середні ціни знаходились у межі 960-1000 дол.
2. Завдяки зниженню попиту у ЄС, європейський метал почав втрачати у вартості і в Україні. За III квартал вхідні ціни знизились на 100 дол, та склали 1410 дол у вересні 2023 року. Це середній показник, де продукція Arcelor традиційно дорожче US Steel та Arvedi.
3. Між двома крайніми сегментами розташувались альтернативні

пропозиції. Туреччина, Корея, Індія та В'єтнам розташувались у середньому ціновому сегменті, але, через невеликі обсяги імпорту, їх входні ціни поки що не релевантні. Діапазон цін складає 1200-1400 дол.

Подальші зміни цін повністю залежать від ситуації на глобальному ринку прокату. З однієї сторони спостерігається суттєве падіння попиту на основних світових ринках (за виключенням Індії зі стійким внутрішнім попитом), що підштовхує ціни донизу, а з іншої – висока собівартість виробництва та неможливість виробників продовжувати цінові перегони. Глобальні геополітичні катаклізми тільки додають невпевненості. Обережні прогнози поєднує думка, що у найближчі місяці не буде суттєвих змін, так як ціни досягли дна, але майже немає факторів що могли б вплинути на їх зростання.

За результатами 9 місяців 2023 року частка ринку по країнам виробникам суттєво не змінилась. Перше місце посідає Китай – 42%, трохи відстає метал європейського походження, а на країни що залишились припадає всього 5% імпорту.

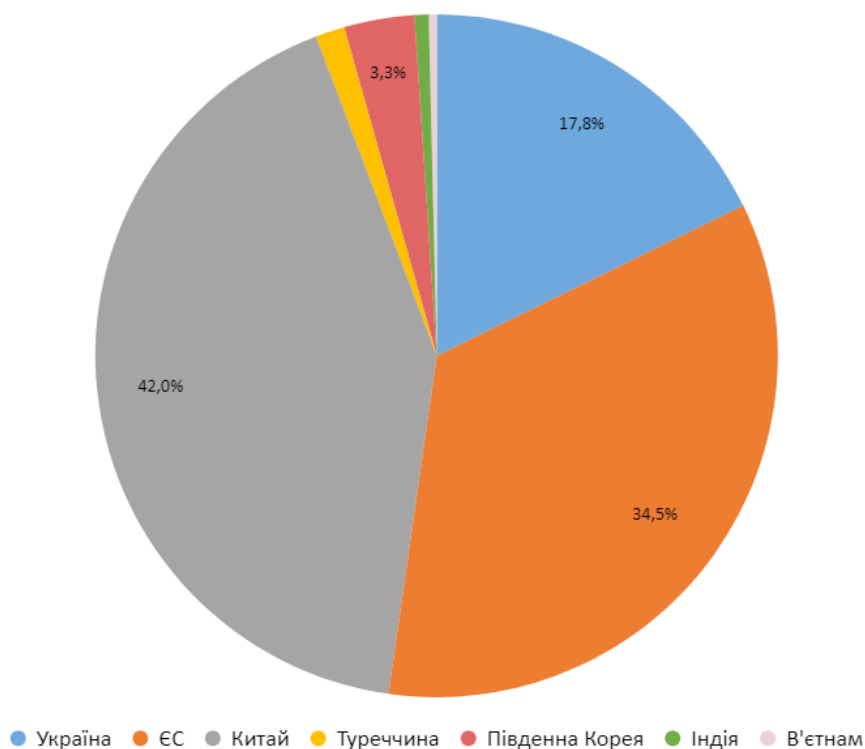


Рис. 3.7. Частка ринку виробників фарбованої рулонної сталі за країною походження

З початку 2023 року на потужностях чотирьох виробників в Україні було виготовлено 42,7 тис. т фарбованої сталі в рулонах. 4,9 тис. т з них поїхали на експорт до ЄС та Молдови. Обсягів що залишились в межах країни, вистачило на те щоб закрити 18% ринку. Зростання виробництва відносно 2022 року склав близько 40%. В цілому, це відображає динаміку усього ринку, тому доля українського металу фактично не змінилась.

Логістична система є складною та добре організованою (структурованою) економічною системою, що охоплює виробництво та обіг матеріальних ресурсів, управління матеріалами та пов'язаними з ними потоками, і спрямована на оптимізацію логістичних функцій та операцій, створених у ланцюзі постачання товарів. У зв'язку з цим актуальним є завдання формування ефективного зв'язку торгово-логістичної системи. Логістичний транспортний ланцюг може мати форму прямого транзиту, продажу товарів через складську систему або створення складальних підприємств у країні продажу товару. Ця оцінка включає не лише прямі транспортні витрати на доставку, але й вартість продажів, конкурентоспроможні, поточні операційні витрати в галузі та витрати на складальний завод.

Спробуємо розібратися, як вдалося стабілізувати експортні можливості країни та яка нині ситуація на логістичних шляхах.

Морський транспорт. Морські перевезення та порти України до війни були основним способом для експорту-імпорту продукції, який у 2021 році приніс \$27,9 млрд. Крім того, вони були основними шляхами експорту-імпорту і для металургії (\$16 млрд), хімічної промисловості (\$2,7 млрд), мінеральних добрив (\$8,42 млрд) та іншої продукції. Росія, заблокувавши українські порти, завдала потужного удару по економіці України. До повномасштабного вторгнення значну частину імпорту та близько 70% експорту здійснювали саме морським сполученням (орієнтовно на \$47 млрд), а для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90%.

Нині Україна контролює найбільші порти, на які припадало понад 85%

морського вантажообігу: Миколаївський, Ольвію, Одеський, Чорноморський і Південний. Повноцінно працюють та збільшують вантажопереробку три невеликі порти у гирлі Дунаю: Ізмаїльський, Ренійський та Усть-Дунайський. У мирний час на них припадало трохи менше, ніж 5% експорту.

У цього напрямку є великий потенціал, зважаючи на ситуацію з іншими портами. До відкриття зернового коридору саме на ньому трималася експортна логістика країни. Порти Дунаю нині не в змозі повноцінно замінити пропускну спроможність, що йшла крізь морські порти, адже:

- фізично вони можуть обробляти до 10 млн тон на рік, у той час як морські – до 250 млн тон;
- у порти на Дунаю можуть заходити невеликі судна та баржі, тобто партії будуть маленькі, що фізично обмежує географію доставки вантажів і підвищує вартість доставки;
- пропускну спроможність річкових портів менша, що фізично обмежує вантажопотік.

Попри це Україна планує збільшити ефективність дунайських портів, побудувавши більше складів, причалів та обладнання для перевантаження.

Залізниця. Вантажні перевезення залізницею у 2022 році скоротилися на 65,3%. Фактично перервалися транзитні перевезення міжнародними коридорами сполученням Азія – Європа. Окрім того, слід взяти до уваги існуючі суттєві проблеми із вивезенням продукції, які виникли через перевантаження залізничного сполучення та вузькі місця. Причиною стали:

- обмеження пропускну спроможності на пунктах пропуску;
- обмеження в проведенні контрольних процедур прикордонниками, митниками та фітосанітарною інспекцією як зі сторони України, так і суміжних країн;
- технологічні обмеження, пов'язані зі зміною візків вагонів на інший розмір колії (з українського 1520 мм на 1435 мм європейського);
- обмеження пропускну спроможності залізничної інфраструктури суміжних країн (сортувальні станції, пропускну спроможність колій і

маршрутів, кількість рухомого складу);

- обмеження на стиках взаємодії різних видів транспорту: європейські порти не спроможні обробляти таку кількість зернових у вагонах;
- обмеження складської інфраструктури: фізична відсутність складів для зберігання продукції тощо.

У 2022 році черги на прикордонних переходах іноді складали майже 40 тис. вагонів. Так близько 20% вантажів, які очікували на перетин кордону, стояли в чергах більше, ніж 30 діб. Через це підприємці нерідко втрачали кошти, тому що замовники відмовлялися від партій товарів, адже збільшення терміну доставки до кінцевого споживача могло призводити до псування вантажу. Крім того, за кожен день простою вагонів йшли нарахування на вантажовласника, а згідно з умовами контракту могли накладатися штрафні санкції. Через втрати, яких повномасштабна війна завдала Укрзалізниці, Міністерство інфраструктури України збільшило на 70% тарифи на залізничні перевезення вантажів у межах України та пов'язані з ними послуги. Нині їх знизили до 30%, але такий варіант усе ще не вигідний для підприємців. У них зменшується прибуток, поглиблюється дефіцит обігових коштів, вони починають економити на виробництві, намагаючись здешевити його.

Повітряний транспорт. У 2021 році поштовантажопотоки через аеропорти України зросли на 21,1%, порівняно з 2020 роком, і становили 63,2 тис. тон. Нині повітряний простір над Україною закритий для польотів цивільної авіації. Це унеможливило операційну діяльність як українських, так і іноземних авіакомпаній, зокрема для перевезень вантажів. Загалом в Україні є 19 цивільних аеропортів, у 12 з них зруйновано аеродромні комплекси (злітно-посадкові смуги, будівлі та інші споруди). Орієнтовні збитки через пошкодження аеропортів та аеронавігаційного обладнання складають близько 200 млрд грн.

Автомобільний транспорт. Оскільки перевезення вантажів морським і залізничним транспортом мають свої обмеження, вітчизняний ринок

транспортних послуг почав надавати пріоритет автомобільному транспорту для перевезень вантажів, а вантажовідправники та перевізники були вимушені змінити логістику експортних перевезень і спрямувати вантажі на західні прикордонні переходи.

Організація перевезень автомобільним транспортом стала складним завданням через низьку пропускну спроможність прикордонних переходів на заході України, а вартість логістики значно зросла, адже відстань транспортування з портів ЄС збільшилась у рази. Крім того, бізнес почав масово стикатися з проблемами в європейських портах. Це стосується і роботи митних та інших контролюючих органів, часу роботи терміналів та якості обслуговування.

Українські вантажовідправники звикли отримувати інформацію 24/7, тож вони відчували велику різницю, почавши працювати з логістичними компаніями Румунії, Польщі та Туреччини.

Оскільки велику кількість вантажів спрямували на сухопутні шляхи, пункти пропуску були заблоковані. Наприклад, у серпні та вересні 2023 року ситуація на українсько-польському кордоні в напрямку пункту пропуску «Ягодин» була катастрофічною. Тисячі вантажівок стояли в смузі по півтора-два тижні. Псувалися товари, через що експортери й перевізники зазнавали мільйонних збитків. На початку вересня черга досягла рекордних значень у понад 2 600 вантажівок і розтягнулася на 58 км, майже досягнувши Ковеля.

Хоча місцями ще бувають затори, але нині ситуацію вдалося стабілізувати. Насамперед цьому сприяло збільшення кількості персоналу в контролюючих органах, крім того, стабілізувалась робота на всіх пунктах пропуску, тому що серед перевізників уже немає хаотичної погоні з одного місця в інше.

У сфері автоперевезень під час війни сталися й позитивні зрушення. Держава ввела так званий транспортний безвіз або ж скасувала адміністративний бар'єр у вигляді дозволів на автомобільні перевезення, який був стримуючим фактором для вільного ринку. Це був величезний біль

для автоперевізників, логістів і експедиторів: щороку дозволів не вистачало й велися перемовини про збільшення їхньої кількості. Скасування цього адміністративного бар'єру, інтенсифікувало міжнародні автомобільні перевезення та загалом економічні процеси.

Нині бізнес адаптувався, переорієнтувався й почав розвивати нові експортні шляхи сухопутними коридорами через країни Європи. Їх умовно можна розділити на два глобальних напрями: західний транспортний коридор на Польщу, Німеччину та Балтійські країни і південний транспортний коридор здебільшого на Румунію.

Поки на західному кордоні відбувається боротьба з заторами на автошляхах, пропускною здатністю пунктів пропуску, різницею в ширині залізничної колії та іншими викликами, на південному кордоні ситуація дещо інша, але не менш цікава: це корупція на митниці, і не тільки з української сторони, а й румунської.

Попри всі негаразди треба відзначити неабияку допомогу зі сторони колег експедиторів із сусідніх країн. З початку війни українцям сильно та практично допомагали асоціації експедиторів з Туреччини, Румунії, Болгарії, Польщі та Словаччини, активну позицію зайняли колеги з Угорської асоціації.

Саме вони допомогли вирішити проблеми з контейнерами в турецьких і румунських портах, пояснили питання, пов'язані з турецькою митницею та допуском українських автоперевізників до роботи в Туреччині, питання вивезення контейнерів з терміналів в порту «Констанца» в Румунії та сплати божевільних рахунків за пошук і переміщення контейнерів на терміналі, питання роботи митниць в Польщі та Румунії тощо.

Адаптація – це одна з сутностей логістики, яка не може зупинятися, бо зупинка – це відсутність торгівлі й обміну товарами, практично відсутність споживання, що в сучасному світі дорівнює відсутності життя. Попри великий шок, який українська транспортно-логістична система пережила на початку війни, вона впоралася з викликом і змогла забезпечити

транспортування необхідних товарів до та з України.

Війна чітко висвітлила недоліки поточної ситуації. Насамперед, це зберігання великих обсягів вантажів лише в певних регіонах країни та використання маршрутів через небезпечні зони та поблизу стратегічних об'єктів. Логістика стала більш інтегрованою, оскільки такий підхід виявився єдиним способом вижити в умовах кризи. Реорганізація систем зберігання, передбачення ризиків і розробка нових маршрутів стануть відправною точкою для післявоєнного відновлення логістики.

Під час війни логістична діяльність у сфері зовнішньоекономічної діяльності важлива як на державному, так і на бізнес-рівні. Незважаючи на зміни та виклики, логістика завжди працює і ніколи не зупиняється. Сьогодні логістика є ключовим фактором забезпечення зовнішньоекономічної діяльності компаній. Завдяки наявності новітніх логістичних методів, інноваційного програмного забезпечення та використання сучасного обладнання, компанії змогли швидко реагувати на зміни.

З одного боку, можна бути впевненим, що логістика не зупиниться, оскільки її функціонування забезпечують висококваліфіковані фахівці. З іншого боку, на галузь впливає низка об'єктивних факторів, які наразі неможливо точно спрогнозувати.

Отже, як висновок зазначимо, що логістика – це кровоносна система ЗЕД та економіки, яку докорінно змінила збройна агресія російської федерації. Вторгнення практично паралізувало експортно-імпортні можливості України, в тому числі і ТОВ «Арсенал-Центр», а спроби перевозити сухопутним транспортом призвели до логістичного колапсу.

Отже, для обґрунтування можливостей у сфері імпорту та цінової конкуренції ТОВ «Арсенал-Центр» повинне регулярно здійснювати стратегічний аналіз витрат, основним аналітичним інструментом якого, як відомо, є побудова матриці повних витрат, в якій відображається формування та нарощування витрат на всьому шляху створення продукту, особливо імпорту сировини.

3.2. Резерви покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Невідповідність продукції загальноприйнятим міжнародним стандартам, низька конкурентоспроможність, недостатні виробничі потужності підприємства призводить до уповільнення процесу виходу на нові ринки. Подальше розширення підприємницької діяльності, стабілізація процесу збуту, зростання обсягів імпорту залежить від сформованих і обґрунтованих з економічного погляду стратегічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Питання управління імпортом стають все більш і більш актуальними упродовж останнього часу. Це пов'язано з тим, що обрана стратегія прямо впливатиме на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр», а також на продуктивність експортно-імпортного потенціалу ТОВ «Арсенал-Центр». Україна знаходиться перед досить популярним вибором: більше імпортувати чи впроваджувати стратегію імпортозаміщення. Очевидно, що вибір більше імпортувати призводить виключно до збільшення витрат на імпорт та збідніння національної економіки.

Іншу альтернативу варто детально розглянути. Імпортозаміщення – скорочення обсягів імпорту певної продукції шляхом налагодження її національного виробництва, що у свою чергу результує в розвиток місцевих виробників, модернізацію, активізацію інноваційної діяльності й розширення внутрішнього ринку. Стратегія імпортозаміщення не є новим словом у розвитку економіки. Її намагалися реалізувати стосовно фармацевтичної

продукції упродовж 2003-2011 рр. [73].

Відтак, ця стратегія реалізується також упродовж останніх років. Вже аж третій рік пройшов з часу початку подолання залежності оборонної промисловості від імпоротної продукції. Ця стратегія була запроваджена на ті групи продукції, яка повністю чи частково була зупинена через участь росії у військових діях на території України. Міністерство економічної торгівлі та розвитку (Мінекономрозвитку) подало ідею створення Загальнонаціонального реєстру імпортозаміщення й кооперації. За планом у ньому збереться вся інформація про імпортовану продукцію, яку варто замінити на українську. Це допоможе підприємствам швидше дізнаватися про потреби один одного та швидше заводити ділові зв'язки [69].

Україна у своєму розвитку застосовує досвід інших країн. І у випадку стратегії імпортозаміщення Україна також звернулася до досвіду своїх колег. Конкретними виявами політики імпортозаміщення коректно відносити досвід країн, які застосовували на додачу до іншого інструментарію зовнішньоекономічної політики (чи навіть замість нього) цілеспрямовані засоби внутрішньої економічної політики :

- вимоги стосовно частки комплектуючих вітчизняного виробництва у товарі (прикладом є Австралія, де законодавчо було прийнято вимогу – 85% комплектуючих автомобілів має бути продукцією внутрішнього виробництва, чи Китай, де надання преференцій підприємствам у спеціальних (вільних) економічних зонах чітко пов'язується із розширенням використання місцевих комплектуючих);

- розміщення державного замовлення й проведення державних закупівель передусім на товари вітчизняного виробництва (зокрема такий засіб (інструмент) був використаний у повоєнні десятиріччя у Франції та Італії, Китаї);

- пряме державне інвестування у пріоритетні галузі економіки, які потребують розвитку (Франція, Італія, Китай), чи використання механізмів субсидованого кредитування приватних інвестицій у такі галузі

(Японія 50 - 60-х років XX ст., Південна Корея, Тайвань, країни Латинської Америки);

– диференціація правового поля залежно від участі підприємств у імпортозаміщуючих або імпортних операціях (У Бразилії донедавна активно використовували «закон подібного», відповідно до якого компанії, які імпортували товари, аналоги яких вироблялися в країні, позбавлялися права доступу до державних кредитів, податкових привілеїв і права на участь в реалізації державних замовлень.);

– додаткові адміністративні обмеження імпорту й умовність надання дозволів на імпорт (В Індії увесь імпорт вимагав ліцензування, причому для отримання ліцензії підприємствам було необхідно надати листа від усіх потенційних виробників товару, де б зазначалося, чому вони не можуть задовольнити вказану специфікацію; в Колумбії дозвіл на імпорт сталі високого ґатунку надавався тільки після придбання покупцем визначеного обсягу металопрокату, який вироблявся на колумбійських заводах.) [69].

Варто сказати, що у плануванні зовнішньоекономічної політики завжди оголошувалося про реалізацію системного підходу у запровадженні політики імпортозаміщення, проте на практиці все зводилося тільки до митно-тарифних заходів регулювання. Отже, системний підхід у цій політиці так і не був використаний [65, С. 21].

Це можна підтвердити також аналізом товарів, що Україна імпортує. Основними групами імпорту товарів є товари машинобудування, легкої, харчової промисловості. Всі ці галузі на досить високому рівні розвинуті в Україні. Це означає, що Україна цілком має змогу виробляти ці товари, проте обирає шлях імпорту. Отже, це означає досить низький рівень ефективності управління імпортом. Проте, задля системного запровадження стратегії імпортозаміщення, варто розглянути з усіх аспектів деталі системи управління імпортом, що відображені в таблиці 3.2.

Отже, можна сказати, по те, що Україна володіє досить сильними теоретичними засадами для ефективного управління імпортом, проте існує

ряд ризиків та загроз, що зводить теоретичну базу нанівець. Успіх управління імпортом можна виявити лише тоді, коли імпортна стратегія буде обмежена у впливі загроз та негативних факторів. Це свідчитиме про початок системності запровадження імпортозаміщувальної стратегії. Інший варіант полягає у збереженні обсягів імпорту на сталому рівні, проте в даному випадку важливою вимогою має бути швидке зростання експортного потенціалу задля врегулювання дефіцитів платіжного балансу та початку вирішення проблем із зовнішньою заборгованістю України.

Таблиця 3.2

Свот-аналіз системи управління імпортом

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	– Застосування іноземного досвіду для успішної реалізації державного регулювання ЗЕД через кількісні бар'єри. – Уніфікація правил й створення спільних норм використання кількісних засобів в межах інтеграційного угруповання або серед дипломатичних партнерів.	– Неприйняття використання Україною кількісних обмежень міжнародною спільнотою, в тому числі СОТ. – Зниження попиту на українську продукцію у зв'язку із загостренням цінової конкуренції. – Неочікувані зміни цінової кон'юнктури та посилення дії політики протекціонізму країн-партнерів України.
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	– Існування досвіду використання кількісних обмежень. – Наявність законодавчого регулювання використання кількісних обмежень. – Конкурентні переваги цінового аспекту виробництва металів, хімічної продукції, сільськогосподарської продукції. – Багатство сировинними ресурсами та дешевою робочою силою, що надає порівняльні переваги. – Вигідність географічного та транспортного положення. – Ненасиченість внутрішнього споживчого ринку.	– Відсутність системи контролю про застосування кількісних заходів. – Законодавчі прогалини системи кількісних обмежень. – Недостатній рівень прозорості під час розподілу квот, видачі ліцензій. – Відсутність чітко сформованої торговельної стратегії. – Підпорядкування торговельної політики короткостроковим цілям та відсутність стратегії. – Уникнення оподаткування імпортової діяльності («сірий імпорт»). – Неготовність суб'єктів ЗЕД до ефективного зовнішньоекономічного партнерства. – Постійне повернення кризових явищ, прогресуючий дефіцит платіжного балансу.

Крім завдання мінімізації негативного впливу внутрішніх факторів,

перед ТОВ «Арсенал-Центр» стоїть також проблема пошуку шляхів збільшення продажу товарів на внутрішньому ринку, а для цього закуповувати сировину за кордоном, тобто займатися імпортом. Для зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків в умовах жорсткої конкуренції ТОВ «Арсенал-Центр» необхідно вживати багато заходів. У підсумку від виявлення складових механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю залежить, наскільки його ефективність у цьому напрямі розвитку підприємства.

Місія компанії ТОВ «Арсенал-Центр» – стати провідним підприємством щодо виробництва і продажу будівельної продукції на світовому ринку.

Значення: Висока якість обслуговування клієнтів; висока якість продукції та помірні ціни – успіх на національному та зовнішньому ринку; збереження екологічного стану виробництва.

Таким чином, завоюванню переваг в конкурентній боротьбі сприятимуть наступні напрями роботи ТОВ «Арсенал-Центр»:

1. При загальній несприятливій кон'юктурі на світовому ринку сталевій продукції треба прагнути зберегти і знаходити нові ніші сортаментів, використовувати сприятливі традиційні зв'язки, удосконалювати і спрощувати транспортні схеми.

2. Перехід від простого згортання виробництва під виглядом реструктуризації до цілеспрямованої реструктуризації, що дозволяє скорочувати витрати виробництва і підвищувати конкурентоспроможність продукції. Необхідно використовувати всі наявні можливості для підтримки і просування ефективних проектів.

3. Співпраця замість суперництва, підвищення продуктивності, оптимізація сортаменту, синергічні угоди з іншими виробниками сталі, точно орієнтовані капіталовкладення - це основні чинники стратегії динамічного зростання на ринку з екстремальним розвитком конкуренції, яким є сталеливарний ринок.

Визначення та деталізація складових механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю є досить актуальним для ТОВ «Арсенал-Центр» і одночасно також складним завданням. Удосконалення потребує не лише система стратегічного управління, а й механізми, за якими можливо здійснити заплановані зміни і важливе значення варто надати логістичній діяльності.

На практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Арсенал-Центр» спрямоване на збільшення обсягів імпорتنих операцій і для досягнення необхідних результатів потребується використовувати широкий інструментарій, завдання якого стосуються покращення конкурентних позицій підприємства та посилення споживчої привабливості його продукції.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В умовах військової агресії РФ та блокування морських портів ТОВ «Арсенал-Центр» методом проб та помилок почали у 2022-2023 роках році вибудовувати нові логістичні маршрути для імпорту своєї сировини та товарів.

Орієнтація на європорти. ТОВ «Арсенал-Центр» сильно постраждало від блокади Чорного моря військовим флотом Росії, оскільки морські перевезення були основним маршрутом експорту. Частка морського транспорту в довоєнних обсягах імпорту сталі – 80%.

До початку військових дій у 2022 році 98% сировини ТОВ «Арсенал-Центр» вирушало морським транспортом, переважно на умовах FOB через українські порти (Миколаїв, Одеса). З початком військових дій та закриттям українських портових потужностей змінилася і бізнес-модель. Єдиним варіантом зберегти імпорт сировини та товару ТОВ «Арсенал-Центр» став варіант переорієнтації на портову інфраструктуру європейських країн».

Український імпортер ТОВ «Арсенал-Центр» був змушений спрямувати вантажопотоки до морських портів ЄС: до Румунії (Констанца), Болгарії (Бургас), Польщі (Гдині, Гданська, Щецина-Свіноуйсьце), Хорватії (Рієки, Плочі), Німеччини (Гамбурга, Бремерхафена), а також Нідерландів (Роттердам). Зокрема, ТОВ «Арсенал-Центр» 2022 року довелося переорієнтуватися на європейські портові термінали: Рієка, Плоче, Константа, Свіноуйсьце, Щецин, Гданськ, Гдиня.

У перші кілька місяців війни переважна більшість товарів в Україну потекла з найближчих країн, які мають виходи до морської навігації, оскільки це були найкоротші маршрути і, відповідно, найдешевші. Найбільш завантажені українськими замовленнями / товарами у 2022 році були польські порти Гданськ, Гдиня, Щецин та румунський порт Констанца.

Довелося оперативно перенаправляти вантаж, який уже був у морі, до портів країн ЄС, формуючи нові логістичні ланцюжки поставок металу в Україну з країн далекого зарубіжжя. Для імпорту вантажів ТОВ «Арсенал-Центр» використовували переважно автотранспорт через польські порти Гдиня і Гданськ або румунський Констанца. Логістам ТОВ «Арсенал-Центр» доводилося майже цілодобово домовлятися та контролювати перенаправлення вантажу з Одеси до Румунії та Польщі. І щоб не перевантажувати один порт, треба було везти товар одразу до кількох.

Усі іноземні порти, що розташовані в логістичній доступності для українського експорту та імпорту, показали збільшення перевалки вантажів у 2022 році, хоча динаміка обробки продукції ТОВ «Арсенал-Центр» була різноспрямованою.

Динаміка перевалки в окремих портах була такою:

- Гданськ наростив загальну перевалку на 28,2% р/р, до 68,2 млн т. Водночас порт скоротив перевалку сипких вантажів, серед яких залізна руда, на 20% р./р. – до 3,6 млн т;

- Щецин-Свиноуйсьце – зростання перевалки на 10,8% р./р., до 36,8 млн т. При цьому перевалка залізної руди збільшилася на 11,4% р./р. – до 2,11 млн т;

- Рига – зростання перевалки на 9,4% р./р., до 23,5 млн т. Перевалка руди зросла на 16,8% р./р. – до 954,6 тис. т, але обробка чорних металів скоротилася на 28,7% р./р. – до 516,6 тис. т;

- Лієпая – зростання перевалки на 7,8% р./р., до 7,6 млн т. Перевалка залізної та марганцевої руди зросла в 11,5 рази – до 58,7 тис. т, обробка металів скоротилася на 43,3% р./р. – до 9,5 тис. т.

Нині в Україні продовжують працювати лише дунайські порти, але вони мають відносно невеликі потужності і не можуть вирішити наявні логістичні проблеми. Зараз вони вже працюють майже максимум своїх можливостей. Обсяги вантажообробки в порту Рені у 2022 році зросли до 6,8 млн т з 1,37 млн т у 2021-му, Ізмаїл – до 8,9 млн т із 4 млн т, Усть-Дунайськ – до 785 тис. т із 64 тис. т. Порт Ізмаїл став основним маршрутом імпорту продукції: 45% продукції руди імпортується через цей порт (дані на жовтень 2022 року). Основними напрямками відвантаження до Ізмаїлу є порт Констанца, Бургас (Болгарія) та перевезення Дунаєм.

До укладання «зернової угоди» логістика ТОВ «Арсенал-Центр» через українські дунайські порти була неможливою, оскільки вони були зайняті зерновими вантажами. Після відкриття зернового коридору ТОВ «Арсенал-Центр» змогли частково переключити свій імпорт на ці порти.

Після початку блокади портів ТОВ «Арсенал-Центр» стали вивчали ефективність нових логістичних маршрутів, здійснюючи тестові експортні поставки. ТОВ «Арсенал-Центр» вивчали можливості подовження плеча доставки до портів та розраховували витрати на відправку продукції з портів Німеччини, Бельгії, Голландії та Адріатики. Подовження плеча негативно позначалося на вартості доставки. Додавалися транзитні країни зі своїми умовами транзиту, ставками транзиту, що зробило значно дорожчою

доставку в розрахунку на 1 тону вантажу. Рентабельність ставала негативною.

ТОВ «Арсенал-Центр» були змушені змінювати порти розвантаження вантажів через економічну складову логістики. У опрацюванні були портові термінали Німеччини, Нідерландів, країн Балтії, але від роботи з цими терміналами відмовилися у зв'язку з вищою вартістю логістики, ніж у Польщі та у напрямку південних портів, а також у зв'язку з відсутністю достатньої кількості рухомого залізничного складу для доставки вантажів від терміналів Німеччини, Нідерландів, країн Балтії. Оператори рухомого складу не були готові віддавати свої вагони під довгі маршрути за межами Польщі і були зосереджені переважно на швидкій оборотності вагонів на коротких відстанях.

Румунський порт Констанца є основним морським портом для українського імпорту сталі. Імпорт руди ТОВ «Арсенал-Центр» через Констанцу розпочався у травні 2022 року. За даними порту, морські та річкові перевезення через Констанцу залізної руди та різних видів продукції ТОВ «Арсенал-Центр» за період з 24 лютого по 5 жовтня 2022 року становили 0,3 млн т. В Україну продукцію привозять від Констанци автомобільним та залізничним транспортом, а також баржами в українські дунайські порти Рені та Ізмаїл.

Наприкінці 2022 року ТОВ «Арсенал-Центр» відмовився від використання Констанци через занадто високу завантаженість та постійні перенесення завантаження/вивантаження контейнерів компанії. Також логістику через цей порт ускладнюють проблеми із залізничною інфраструктурою та літньо-осінній низький рівень води на Дунаї, що перешкоджає баржам прийняти повне завантаження.

Коли на початку 2022 року стало зрозуміло, що в Одесу не можна везти вантаж, ТОВ «Арсенал-Центр» розглядало переважно порти в Румунії та Туреччині, але обидва ці варіанти згодом відпали.

На момент початку війни у портах Румунії та Туреччини були великі черги, а також складнощі з вивезенням металу автотранспортом та відсутністю доступу до залізниці у Туреччині. Дуже висока завантаженість була в Констанці: вантаж міг простояти більше місяця, чекаючи на розвантаження, а це зайві витрати. У результаті вирішили перенаправляти ті судна, що йдуть з Китаю та Індії, – на Гдиню та Гданськ, а одне судно, яке вже було у Чорному морі, розвантажили в Констанці. Зараз вантажі ТОВ «Арсенал-Центр» відправляють до Гданська, оскільки ефективність роботи портів у Польщі вища, а кількість днів безкоштовного простою в 3 рази більша (21 день безкоштовного зберігання замість 7 у Румунії). До того ж товар зручно потім доставляти на склад у Львові.

Слід зазначити, порти Європи сфокусовані на імпорті й раніше не працювали з металургійними вантажами, зокрема з чавуном та заготівкою (новий вид вантажу, нова технологія, великі обсяги). Як наслідок – брак персоналу, обладнання для перевалки (навантаження/розвантаження), складських площ для акумулювання судових партій.

До середини 2022 року через великі черги як на кордоні, так і на підходах до портів виникли додаткові витрати через простої вагонів, зберігання вантажів в очікуванні перевалки на терміналах, простої суден.

У ТОВ «Арсенал-Центр» був варіант відправки товару залізницею. Після блокування морських портів значна частина імпорту «пересіла» на залізницю. Обсяги залізничних перевезень через західні прикордонні переходи у 2022 році суттєво зросли:

експорт – на 12,4% р./р., до 34 млн т;

імпорт – на 71% р./р., до 5,8 млн т.

Водночас швидко стало зрозуміло, що ні українська, ні європейська залізнична інфраструктура не були готові до прийняття та обробки наявного обсягу вантажів в Україну. Усі без винятку зіткнулися з проблемою обмеженої пропускної спроможності європейських портів. Порти були не

готові до багаторазового збільшення попиту, портова та залізнична інфраструктури не справлялися з напливом вантажів.

Залізничні перевезення можливі через 13 залізничних прикордонних переходів із країнами Європи: Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією та через Молдову до Румунії. Обсяг залізничних вантажоперевезень між Україною та Польщею минулого року зріс на 36,7% р/р. – до 16,9 млн т вантажів, а між Україною та Румунією – майже вдвічі, до 3,3 млн т.

Найбільш активно для імпорту металопродукції використовуються п'ять переходів: Чоп-Чорна та Ужгород – до Словаччини, Ізов та Мостиська-2 – до Польщі, Батьово – до Угорщини. Сумарно на них припадає 94% імпорту залізницею. Частка залізничного транспорту в імпортних перевезеннях продукції ТОВ «Арсенал-Центр» становила 40% станом на жовтень 2022 року.

До основних інфраструктурних проблем для українського імпорту у 2022 році можна віднести такі:

1. Обмежена пропускна спроможність прикордонних переходів та окремих ділянок залізниць Європи. Основна проблема полягає в різній ширині залізничної колії в Україні та Європі та, відповідно, у необхідності переставляти візки вагонів. За даними «Укрзалізниці», номінальна пропускна спроможність усіх прикордонних переходів становить понад 3400 вагонів на добу, тоді як за оцінками ТОВ «Арсенал-Центр» – 1800.

2. Початкова відсутність інтеграції між залізничними структурами України та сусідніх країн.

3. Дефіцит вагонів у європейських залізничних перевізників.

4. Відсутність достатнього обсягу перевантажувальних потужностей на кордоні.

5. Дублювання процедур контролю в Україні та країнах Європи.

Усе це призвело до того, що залізничні вагони з імпортною продукцією стояли в чергах на кордоні України з ЄС (їх пік припав на червень 2022 року

– понад 40 тис. вагонів), а також у європейських портах. За даними ТОВ «Арсенал-Центр», у цей період затримки в черзі становили до 60 днів. До кінця 2022 року проблема черг із вагонів трохи зменшилася, але питання пропускної спроможності на кордоні знову стане актуальним, коли покращиться кон'юнктура світових товарних ринків та зросте попит на залізничні перевезення.

Також ТОВ «Арсенал-Центр» обов'язково треба враховувати вантажопотоки європейських країн. Певні надії ТОВ «Арсенал-Центр» пов'язували з поставками через порти Литви, зокрема Клайпеду. Однак вони поки що не реалізувалися: щоб доставити вагони до Литви через Польщу, доведеться двічі міняти візки, бо в Польщі вузька колія, а в Литві – широка. Можливі два варіанти вирішення проблеми: будівництво широкої залізничної колії в Польщі для сполучення кордонів України та Литви, а також створення площадки для переставляння вагонів на вузькі візки в Литві. Однак Польща не хоче будувати 300 км широкої залізниці, перехід не може відбутися без співфінансування ЄС, але плани Євросоюзу не передбачають субсидування розширення залізничної інфраструктури.

До повномасштабної війни автомобільний транспорт перевезення у ТОВ «Арсенал-Центр» широко не використовувався. Однак в умовах обмежень поставок продукції морем та залізницею ТОВ «Арсенал-Центр» частково переключилися на імпорту продукції автотранспортом. Загальний імпорту автотранспортом 2022 року зріс на 32,4% р./р. – до 12 млн т.

ТОВ «Арсенал-Центр» використовує переважно автотранспорт. Після початку повномасштабної війни пробували залізницю, але це не вигідно та не дуже зручно. Для імпорту переважно використовуються такі пункти пропуску: Ягодин – Дорогуськ (Польща), Рава-Руска – Гребенне (Польща), Краковець – Корхова (Польща), Шегині – Медика (Польща), Чоп (Тиса) – Захон (Угорщина), Ужгород – Вишне Німецьке (Словаччина). Більшість вантажів проходить через Польщу, оскільки ця країна є транзитним пунктом для доставки з більшості країн північної та західної Європи.

Якщо раніше контейнери ТОВ «Арсенал-Центр» заходили до Одеси, то тепер ми перейшли на Гданськ та Гдиню, щонайменше – на Роттердам і навіть на Гамбург. Звідти ТОВ «Арсенал-Центр» вже везуть автотранспортом та незначною мірою на залізничних платформах. Зростанню використання автотранспорту сприяло і те, що до кінця минулого року збільшилася пропозиція щодо перевезення автотранспортом до Європи та країн ЄС, а також знизилася (у порівнянні з першими місяцями війни) вартість автодоставки.

З іншого боку, восени 2022 року відправники вантажу зіткнулися з великими чергами на автомобільних прикордонних переходах, що призводило до затримок вантажу в дорозі. За оцінками ТОВ «Арсенал-Центр», вантажівки стояли у пунктах пропуску від 2 до 5 днів, а середній термін доставки з країн ЄС на кінець 2022 року становив 10-15 днів.

Зважаючи на результати даного дослідження проаналізуємо окремі статті логістичних витрат в структурі відповідних витрат ТОВ «Арсенал-Центр». Динаміку та структуру логістичних витрат за період 2021-2023 років представлено у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «Арсенал-Центр» за період 2021- 9 місяців 2023 років

Показники	2021 рік		2022 рік		9 місяців 2023 року		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	П.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Логістичні витрати у складі загальновиробничих витрат								
Частина витрат на службові відрядження	3684,08	5,59	4937,04	6,82	8281,94	8,90	3344,90	3,31
Витрати на утримання й експлуатацію машин	14736,28	22,35	19748,17	27,28	33127,76	35,59	13379,59	13,24
Разом	18420,36	27,93	24685,21	34,10	41409,70	44,49	16724,49	16,55

2. Логістичні витрати у складі адміністративних витрат								
Частина витрат на службові відрядження	402,75	0,61	341,09	0,47	438,30	0,47	97,21	-0,14
Частина витрат на утримання інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського призначення	251,72	0,38	213,18	0,29	273,94	0,29	60,76	-0,09
Частина транспортних послуг	553,78	0,84	469	0,65	602,67	0,65	133,67	-0,19
Частина витрат на охорону	402,75	0,61	341,09	0,47	438,30	0,47	97,21	-0,14
Частина витрат на юридичні послуги	302,06	0,46	255,82	0,35	328,73	0,35	72,91	-0,10
Частина витрат на аудиторські послуги	453,10	0,69	383,73	0,53	493,09	0,53	109,36	-0,16
Частина витрат на транспортні послуги	1006,89	1,53	852,74	1,18	1095,74	1,18	243,00	-0,35
Частина витрат на поштово-телеграфні витрати	503,44	0,76	426,37	0,59	547,87	0,59	121,50	-0,17
Частина витрат на канцелярські послуги	151,03	0,23	127,91	0,18	164,36	0,18	36,45	-0,05
Частина витрат на податки і збори	1006,89	1,53	852,74	1,18	1095,74	1,18	243,00	-0,35
Разом	5034,41	7,63	4263,67	5,89	5478,73	5,89	1215,06	-1,75
3. Логістичні витрати у складі витрат на збут								
Витрати на утримання підрозділів, що пов'язані зі збутом	10197,82	15,46	10423,99	14,40	14558,03	15,64	4134,04	0,18

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати на утримання, ремонт, експлуатацію основних засобів, інших необоротних активів та нематеріальних активів, пов'язаних зі збутом	3399,27	5,15	3474,664	4,80	2911,61	3,13	-563,06	-2,03
Витрати, пов'язані із транспортуванням, перевезенням і страхуванням транспортних засобів	11472,54	17,40	11726,99	16,20	12447,12	13,37	720,13	-4,03

Витрати, пов'язані із забезпеченням правил техніки безпеки і охорони праці	1274,73	1,93	1302,999	1,80	1091,85	1,17	-211,15	-0,76
Фактичні витрати на гарантійний ремонт і обслуговування продукції	9348,00	14,18	9555,326	13,20	8006,92	8,60	-1548,41	-5,57
Витрати на зберігання, завантаження, розвантаження і паркування	5948,73	9,02	6080,662	8,40	6454,06	6,93	373,40	-2,09
Інші витрати, пов'язані зі збутом	849,82	1,29	868,666	1,20	727,90	0,78	-140,76	-0,51
Разом	42490,90	64,43	43433,3	60,01	46197,49	49,63	2764,19	-14,80
Всього логістичних витрат	65945,67	100,00	72382,18	100,00	93085,93	100,00	20703,75	0,00

За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки. По-перше, усі категорії логістичних витрат (у складі загальновиробничих витрат, адміністративних витрат та витрат на збут) зросли в 2022 році порівняно з 2021 роком, а також значно зросли за 9 місяців 2023 році. Найбільш значні логістичні витрати спостерігаються у витратах на збут, а саме вони становили 43433,3 тис. грн у 2022 та 46197,49 тис. грн за 9 місяців 2023 роках. У складі адміністративних витрат найбільшу частку становлять витрати на службові відрядження, транспортні послуги та витрати на податки і збори. У складі загальновиробничих витрат найбільшу частку становлять витрати на утримання й експлуатацію машин.

Загалом можна відзначити, що логістичні витрати мають значний вплив на загальні витрати ТОВ «Арсенал-Центр», а їх питома вага змінюється залежно від року і категорії витрат. Для подальшого аналізу розглянемо динаміку структури логістичних витрат в мережах елементів логістичної системи, дані представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Структура логістичних витрат в мережах елементів логістичної системи ТОВ «Арсенал-Центр»

Елементи	2021 р.	2022 р.	9 місяців 2023 р.	Відхилення 2023
----------	---------	---------	-------------------	-----------------

логістичної системи							р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	П.с.
Система постачання	31134,55	47,21	36466,01	34,70	42885,75	46,07	6419,74	11,37
Система виробництва	1157,92	1,76	980,65	2,94	1066,252	1,15	85,602	-1,79
Система транспортування	13033,21	19,76	13048,73	26,92	19643,95	21,10	6595,22	-5,82
Система збуту	14871,81	22,55	15201,65	29,75	24124,5	25,92	8922,85	-3,83
Система складування	5748,18	8,72	6685,15	5,69	5365,48	5,76	-1319,67	0,07
Разом	65945,67	100,00	72382,18	100,00	93085,93	100,00	20703,75	0,00

Згідно аналізу структури логістичних витрат ТОВ «Арсенал-Центр» можна зробити висновки, що найбільше логістичних витрат формується в системах постачання, транспортування та збуту – наприклад за 9 місяців 2023 рік питома вага витрат на дані підсистеми становила – 46,07%, 21,1% та 25,92% відповідно.

Система складування становить від 8,72% до 5,76% у питомій вазі. Відтак за 9 місяців 2023 році ТОВ «Арсенал-Центр» було витрачено 5365,48 тис. грн у логістичній системі складування, що менше в порівнянні з 2022 роком (1319,67 тис. грн у 2022 році).

Найменш задіяною у логістичних процесах є система постачання. Витрати на неї у 2022 році становили 36466,01 тис. грн та зросли до 42885,75 тис. грн. за 9 місяців 2023 року, що можливо пояснити подорожчанням логістики на фоні війни.

Оскільки саме логістичні процеси постачання, транспортування та збуту є найбільш затратними для підприємства варто провести додатковий аналіз ефективності саме цих процесів. Подальші показники для аналізу взяті з таблиці 3.4. Розраховані показники ефективності логістичних процесів ТОВ «Арсенал-Центр» представлені у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Показники оцінки ефективності логістичних процесів ТОВ «Арсенал-Центр»

Показник	2021	2022	9 місяців 2023	Відхилення 2023/2022р
----------	------	------	----------------	-----------------------

				+-	%
Валовий прибуток, тис. грн.	236 498	90 954	71 436	-19518,00	-8,25
Логістичні витрати системи постачання тис. грн	31134,55	36466,01	42885,75	6 419,74	20,62
Логістичні витрати системи виробництва тис. грн	1157,92	980,65	1066,25	85,60	7,39
Логістичні витрати системи транспортування тис. грн	13033,21	13048,73	19643,95	6 595,22	50,60
Логістичні витрати системи збуту тис. грн	14871,81	15201,65	24124,50	8 922,85	60,00
Логістичні витрати системи складування тис. грн	5748,18	6685,15	5365,48	-1 319,67	-22,96
Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання	7,60	2,49	1,67	-0,83	-10,91
Коефіцієнт ефективності логістичної системи виробництва	204,24	92,75	67,00	-25,75	-12,61
Коефіцієнт ефективності логістичної системи транспортування	18,15	6,97	3,64	-3,33	-18,37
Коефіцієнт ефективності логістичної системи збуту	15,90	5,98	2,96	-3,02	-19,00
Коефіцієнт ефективності логістичної системи складування	41,14	13,61	13,31	-0,29	-0,71
Комплексний (інтегральний) показник ефективності логістичних процесів	3,59	1,26	0,77	-0,49	-13,64

Значення комплексних показників ефективності всіх логістичних процесів ТОВ «Арсенал-Центр» зменшилось у 2022 році до 1,26, і ще більше погіршилося у 2023 році. В цілому всі показники оцінки ефективності логістичних процесів зазнають зменшення у 2023 році в порівнянні з попереднім. Головним чином це обґрунтовано війною, що призвела до зменшення виробництва та погіршення можливості імпорту сировини та товарів у 2022-2023 роках та мала сильний вплив на всю економіку України в цілому.

На даний момент підприємство має найвищі показники ефективності у логістичних процесах виробництва – значення впало лише на 25,75 відсоткових пункти в порівнянні з 2022 роком. Найбільші ж проблеми з ефективністю логістичних процесів присутні у логістичній системі постачання – значення за 9 місяців 2023 року становить 1,67, що на 0,83 менше в порівнянні до 2022 року. Також існують проблеми з ефективністю

логістичних збутових процесів, які за 9 місяців 2023 року становлять 2,96. Зменшення на 3,02 менше, ніж у 2022 році.

Війна змусила ТОВ «Арсенал-Центр» повністю перебудувати логістику імпорту. Згідно з даними ТОВ «Арсенал-Центр» станом на листопад 2023 року:

- вартість доставки української металургійної продукції від порту призначення збільшилась у середньому у 3-4 рази;
- середня відстань до порту відправки для українських імпортерів збільшилась у 5 разів;
- європейська метпродукція доставляється ТОВ «Арсенал-Центр» залізницею в середньому за 18 днів.

Усі можливості для ТОВ «Арсенал-Центр» збільшити виробництво та імпорт продукції пов'язані з доступом до портів. Навіть під час війни 60% металургійної продукції в Україну доставляється морським транспортом. Тому зростання завантаження та виробництва ТОВ «Арсенал-Центр», перезапуск потужностей, що простоюють, зростання імпорту можливі тільки в разі розблокування українських чорноморських портів.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Арсенал-Центр» можна зробити наступні висновки.

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана з транспортним забезпеченням, яке є однією з важливих складових процесу

організації доставки сировини та товарів в Україну. Управління транспортною логістикою ЗЕД досить актуальне питання сьогодення.

2. В умовах військової агресії рф та блокування морських портів ТОВ «Арсенал-Центр» методом проб та помилок почали у 2022-2023 роках році вибудовувати нові логістичні маршрути для імпорту своєї сировини та товарів. До повномасштабної війни автомобільний транспорт перевезення у ТОВ «Арсенал-Центр» широко не використовувався. Однак в умовах обмежень поставок продукції морем та залізницею ТОВ «Арсенал-Центр» частково переключилися на імпорт продукції автотранспортом.

3. Після початку блокади портів ТОВ «Арсенал-Центр» стали вивчали ефективність нових логістичних маршрутів, здійснюючи тестові експортні поставки. ТОВ «Арсенал-Центр» вивчали можливості подовження плеча доставки до портів та розраховували витрати на відправку продукції з портів Німеччини, Бельгії, Голландії та Адріатики. Подовження плеча негативно позначалося на вартості доставки. Додавалися транзитні країни зі своїми умовами транзиту, ставками транзиту, що зробило значно дорожчою доставку в розрахунку на 1 тону вантажу. Рентабельність ставала негативною.

4. Війна змусила ТОВ «Арсенал-Центр» повністю перебудувати логістику імпорту. Згідно з даними ТОВ «Арсенал-Центр» станом на листопад 2023 року: вартість доставки української металургійної продукції від порту призначення збільшилась у середньому у 3-4 рази; середня відстань до порту відправки для українських імпортерів збільшилась у 5 разів; європейська метпродукція доставляється залізницею в середньому за 18 днів.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств – це частина їх загальної діяльності, яка визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та задачами підприємства щодо його функціонування та розвитку. На рівні підприємства зовнішньоекономічна діяльність спрямована на укладання та виконання контрактів з іноземними партнерами.

2. Відмінності зовнішньоекономічної діяльності підприємства від внутрішньогосподарської полягають в тому, що зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на валютній основі, регулюється спеціальними заходами держави. На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливає рівень розвитку і стабільність національної економіки, система світових цін, а також правова система власної країни і правові системи країн, в яких підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Слід відзначити, що зовнішньоторговельні операції, перш за все, класифікуються на експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність охоплює різні напрями її здійснення. Кожен вид і напрямок зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів, що беруть участь в ній, включає широкий комплекс господарських, виробничих, правових, валютно-фінансових та інших відносин. Особливе місце серед них відводиться валютно-фінансових відносин.

3. Для оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують різні кількісні й якісні показники. Необхідно враховувати й особливості кожного підприємства та специфіку його зовнішньоекономічної діяльності. Однак у сучасних умовах класичні методи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства можуть бути недостатніми для визначення реального впливу такої діяльності на фінансове становище підприємства.

4. На сьогодні стан правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна оцінити неоднозначно. З одного боку, на законодавчому рівні було розроблено велику кількість нормативно-правових актів різної юридичної сили, норми яких спрямовано на регулювання суспільних відносин у відповідній сфері. А з іншого боку, відповідне законодавство має низку прогалин і недоліків, які потребують опрацювання та вирішення. Зокрема, як вбачається, чинний Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» є застарілим та не відповідає реаліям та викликам сучасності.

5. Дослідження проведене на базі ТОВ «Арсенал-Центр», яке є лідером ринку з виробництва покрівельних та фасадних матеріалів з оцинкованої та алюмооцинкованої сталі з лакофарбового покриття. ТОВ «Арсенал-Центр» входить до складу ПГ «Арсенал-Центр».

6. З початком війни завантаженість виробництва ТОВ «Арсенал-Центр» впала на 45%, внаслідок призупинення виробництва на заводах, що розташовані у м. Харків, м. Запоріжжя, м. Херсон, та виробничих підрозділів у м. Маріуполь, м. Слов'янськ, м. Нова Каховка. Підприємство у 2022 році постраждало від військових дій, через що й отримало чистий збиток у сумі 4781 тис. грн. Чистий дохід ТОВ «Арсенал-Центр» у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 353209 тис. грн., або на 47,39% у зв'язку з окупацією територій.

7. За період 2020-2022 рр. ТОВ «Арсенал-Центр» здійснювало лише імпорт сировини та товарів. Металочерепицю, профнастил, сандвіч-панелі, гладкий лист, планки та металевий сайдинг підприємство виготовляє на

власних заводах, матеріали для виготовлення яких закуповує закордоном (в основному в Китаї). Водостічні системи, теплоізоляцію, профілі для каркасного будівництва, мансардні вікна, плівки, комплектуючі та аксесуари підприємство продає на умовах посередника. Рентабельність імпортних операцій майже завжди була більшою, за рентабельність загальної реалізації. Так, у 2020 році рентабельність імпорту склала 8.40%, а рентабельність реалізації – 4,69%. Дещо інша ситуація у 2021 році, коли рентабельність реалізації є більшою за рентабельність імпорту – відповідно 10,01% та 15,04%. Що стосується 2022 року, то імпорт тут знову є більш рентабельним, ніж загальна реалізація, рентабельність відповідно складала 4,31% та -1,22%.

8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана з транспортним забезпеченням, яке є однією з важливих складових процесу організації доставки сировини та товарів в Україну. Управління транспортною логістикою ЗЕД досить актуальне питання сьогодення.

9. ТОВ «Арсенал-Центр» використовує переважно автотранспорт. Після початку повномасштабної війни пробували залізницю, але це не вигідно та не дуже зручно. Для імпорту переважно використовуються такі пункти пропуску: Ягодин – Дорогуськ (Польща), Рава-Руска – Гребенне (Польща), Краковець – Корхова (Польща), Шегині – Медика (Польща), Чоп (Тиса) – Захон (Угорщина), Ужгород – Вишне Німецьке (Словаччина). Більшість вантажів проходить через Польщу, оскільки ця країна є транзитним пунктом для доставки з більшості країн північної та західної Європи.

10. Якщо раніше контейнери ТОВ «Арсенал-Центр» заходили до Одеси, то тепер ми перейшли на Гданськ та Гдиню, щонайменше – на Роттердам і навіть на Гамбург. Звідти ТОВ «Арсенал-Центр» вже везуть автотранспортом та незначною мірою на залізничних платформах. Зростанню використання автотранспорту сприяло і те, що до кінця минулого року збільшилася пропозиція щодо перевезення автотранспортом до Європи та країн ЄС, а також знизилася (у порівнянні з першими місяцями війни) вартість автодоставки.

11. На даний момент підприємство має найвищі показники ефективності у логістичних процесах виробництва – значення впало лише на 25,75 відсоткових пункти в порівнянні з 2022 роком. Найбільші ж проблеми з ефективністю логістичних процесів присутні у логістичній системі постачання – значення за 9 місяців 2023 року становить 1,67, що на 0,83 менше в порівнянні до 2022 року. Також існують проблеми з ефективністю логістичних збутових процесів, які за 9 місяців 2023 року становлять 2,96. Зменшення на 3,02 менше, ніж у 2022 році.

Усі можливості для ТОВ «Арсенал-Центр» збільшити виробництво та імпорт продукції пов'язані з доступом до портів. Навіть під час війни 60% металургійної продукції в Україну доставляється морським транспортом. Тому зростання завантаження та виробництва ТОВ «Арсенал-Центр», перезапуск потужностей, що простоюють, зростання імпорту можливі тільки в разі розблокування українських чорноморських портів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О.Ю. Теоретико-методологічні аспекти регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств в умовах європейської інтеграції. Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В.П. Ільчука. Чернігів: ЧНТУ, 2018. С. 67–76.
2. Акименко О.Ю. Теоретична концептуалізація зовнішньоекономічної діяльності як вагомого фактора економічної стабілізації держави. Причорноморські економічні студії. Випуск 38-1. 2019. С. 37-42. http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/9.pdf
3. Алексєєнко І. А. Вплив зовнішнього макросередовища на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023 №7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-07>
4. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник. Київ : Центр навч. літератури, 2004. 580 с.
5. Басанець І. В. Теоретична сутність аудиту зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2021. № 3. С. 248-253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_30
6. Білоусов О. М., Жуйков Г. Є., Білоусова С. В. Сутність державного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) України. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 4. С. 38-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_4_8
7. Боровик Т. В., Даниленко В. І. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Економічний простір. 2022. № 177. С. 35-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_177_8

8. Бутенко В. М., Мацола О. А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 6. С. 37-43.

9. Вітко Ю. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття зовнішньоекономічної діяльності. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2017. № 7-8. С. 38-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_7-8_5

10. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В. Управління зовнішньоекономічною збутовою діяльністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 3. С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_3_7

11. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

12. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 73–78.

13. Горященко Ю. Г., Пильгун А. Р., Швець А. М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Молодий вчений. 2021. № 3(2). С. 345-350. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_3\(2\)__51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_3(2)__51)

14. Господарський Кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. №436-IV / Верховна Рада України URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

15. Гриза А. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств харчової промисловості. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 3. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_3_10

16. Даниленко В. І., Дядик Т. В. Особливості маркетингового ціноутворення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в умовах військового стану. Економічний простір. 2022. № 181. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_181_11

17. Дербеньова Я. В., Артеменко А. І., Маляревський В. М., Царук В. В., Юрченко К. М. Публічне управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням регіональних особливостей. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 27. С. 22-30.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_5

18. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: Постанова КМУ №314 від 18.03.2022. Офіційний вісник України. 2022. №26. С. 24. Ст. 1399.

19. Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану: Постанова КМУ №236 від 09.03.2022. Офіційний вісник України. 2022. №25. С. 330. Ст. 1318.

20. Деякі питання товарів критичного імпорту: Постанова КМУ №289 від 16.03.2022. Офіційний вісник України. 2022. №25. С. 449. Ст. 1357.

21. Дунська А. Р., Грушка А. О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.

22. Євтушенко В. А., Куценко Т. М., Данилейко Є. І. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю в контексті цифровізації і розвитку індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2023. № 4.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_33

23. Жигалкевич Ж.М., Драгомощенко А.О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. Випуск №33. 2021.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895/858>

24. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін.; за ред. О.В. Шкурупій. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

25. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / В.О.

Новак та ін. Київ : Кондор, 2012. 552 с.

26. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія / Ю.Г. Козак ін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

27. Зовнішня торгівля України 2020 / Державна служба статистики України, 2021.
URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/06/ztu_20_ue.pdf

28. Зовнішня торгівля України товарами у I кварталі 2022 року: експрес-випуск / Державна служба статистики України, 2022.
URL: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3_4.pdf

29. Ішук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. Регіональна економіка. 2021. № 1. С. 20–28.

30. Ішук С. О., Созанський Л. Й. Структурні зміни у товарному експорті України: ризики та перспективи для національної економіки. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року. Упоряд. О. А. Іващенко. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179–183.

31. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у системі митно-тарифного регулювання. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 1. С. 28-34.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_1_7

32. Каткова Т. І. Реалізація механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в процесах маркетингового забезпечення розвитку машинобудівного підприємства. Економіка і управління. 2023. № 1. С. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2023_1_6

33. Клепікова С. В., Яцина М. Г., Другова О. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 11. С. 18-22.

34. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Петухов А. С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*. 2023. №1. С. 151–162. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>

35. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 285-290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_49

36. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 21–26. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>

37. Кононов І. І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 79-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_11

38. Куліш Д. В. Адаптивність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств. *Економічна синергія*. 2023. Вип. 3. С. 112-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_3_10

39. Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Сипало Д. А., Кучерявчук Є. Я. Стратегічні підходи до біржової діяльності в забезпеченні зовнішньоекономічних орієнтирів суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_50

40. Лопатовський В. Г., Новіцький О. В. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.139.146>

41. Люба О. Еволюція і суть зовнішньоекономічної діяльності як основи соціально-економічного розвитку держави. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 87-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2021_4_8

42. Малишко Є. О. Сучасне розуміння поняття зовнішньоекономічна

діяльність підприємств. Приазовський економічний вісник. 2022. Вип. 2. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2022_2_19

43. Малярець Л. М., Гринько П. О. Аналітичне забезпечення аналізу ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2019. №1. С. 208-216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_1_28

44. Мацола М. М., Мацола С. М. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. 2018. № 13. С. 80-84.

45. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2021. Vol. 3, numb. 2. С. 72-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_11

46. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини : навч. посібник / Т.В. Шталь та ін. Харків: «Видавництво «Форт», 2015. 364 с.

47. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965>

48. Міщенко М. І., Чернова Н. С., Михайлов С. В., Томіленко В. М. Формування безпекового механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації та адаптації зовнішньоекономічної діяльності. Агросвіт . 2023. № 7-8. С. 45-52.

49. Мозгова Г. В., Євтушенко В. А., Серкова Н. В. Теоретичне обґрунтування особливостей формування та розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 152-157.

50. Оліховський В. Аналізування стану зовнішньоекономічної діяльності України. Економіка та суспільство. 2023. №50.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-16>

51. Остапенко Т.Г. Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Управління розвитком. 2016. № 3 (185). С. 48–54.

52. Переформатування європейської інтеграції: можливості і ризики для асоціації Україна – ЄС / В. Сіденко (керівник проекту) та ін. Київ: Заповіт, 2018. 214 с.

53. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Дослідження ціннісного складника ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 4. С. 35-38.

54. Пирог О. В., Дорошкевич К.О., Томич М. І., Вороновська М. М. Механізми реалізації моделей державно-приватного партнерства в зовнішньоекономічній діяльності. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_18

55. Писаревська, Г. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-31>

56. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2005 р. № 362: Постанова КМУ №241 від 10.03.2022. Офіційний вісник України. 2022. №25. С. 385. Ст. 1324.

57. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік: Постанова КМУ №1424 від 29.12.2021. Офіційний вісник України. 2021. №4. С. 238. Ст. 217.

58. Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. №1424: Наказ Міністерства економіки України №393-22 від 10.03.2022. Офіційний вісник України. 2022. №20. С. 41. Ст. 1072.

59. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII / Верховна Рада України. URL:

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

60. Про перелік товарів критичного імпорту: Постанова КМУ №153 від 24.02.2022. Офіційний вісник України. 2022. №29. С. 7. Ст. 1562.

61. Про правовий режим воєнного стану: Закон України №389-VIII від 12.05.2015. Офіційний вісник України. 2015. №46. С. 13. С. 1449.

62. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління НБУ №18 від 24.02.2022. Офіційний вісник України. 2022. №19. С. 317. Ст. 1042.

63. Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі 2017-2021 рр.): Розпорядження Кабінету Міністрів України №1017-р від 27.12.2017. Офіційний вісник України. 2018. №11. С. 15. Ст. 398.

64. Про тимчасове закриття деяких пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю: Розпорядження КМУ №188-р від 26.02.2022. Офіційний вісник України. 2022. №20. С. 20. Ст. 1068.

65. Рудаченко О. О., Юр'єва С. Ю., Соколов Д. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю України в процесі розвитку бізнесу. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 3. С. 21-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_3_7

66. Сахацький М. П., Казанджі А. В. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 1, С. 135–141.

67. Синецький Б.І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка: підручник. К.: Міжнародні відносини, 2018. 324 с.

68. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Кириченко О. М. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_15

69. Скрипник, С., Процевят, О., Воронова, О. Особливості регулювання

зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>

70. Смирнов В.В. Экспортно-импортні операції в міжнародному бізнесі. К., 2017. 328 с.

71. Стровський В.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К., 2016. 365 с.

72. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин і зовнішньоекономічні зв'язки України: колективна монографія / В.М. Фомішина, А.В. Рибчук, В.В. Зінченко та ін. ; за ред. В.М. Фомішиної. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 340 с.

73. Ткач О. В. Управління контрактною діяльністю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в умовах розвитку просторово-економічних систем. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2022. Вип. 1. С. 19-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2022_1_5

74. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 408 с.

75. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / Орловська Ю.В., Дугінець Г.В. та ін.; за ред. Ю.В. Орловської. Дніпропетровськ : [АРТ-ПРЕС], 2010. 302 с.

76. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. / Г.Я. Глуха, О.А. Задоя, О.А. Євтушенко, Е.М. Лимонова. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 156 с.

77. Федорець Л.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на регіональному рівні (на прикладі Черкаської області): автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства та АПК)»; Херсон, 2010. 22 с.

78. Фомічов В.І. Міжнародна торгівля: Підручник. К.: Фотон, 2018. 325

с.

79. Швед В. В., Матяш О. Д. Законодавче регулювання зовнішньоекономічної (міжнародної) діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство . 2022. Вип. 43. С. 162-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2022_43_30

80. Шереметинська О. В., Варфоломєєва Ю. Р. Оцінка ефективності імпорتنих операцій підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 97-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_21

81. Шумило О. С., Євтушенко В. А. , Шуть А. Д. Особливості управління витратами підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Інтелект XXI . 2022. № 3. С. 57-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_3_12

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Наказового положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"	Дата (рік, місяць, число)	2021 рік, грудень, 31	КОДИ
Територія	м. Київ	за ЄДРР	21.00000000	8038900000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	24.33
Вид економічної діяльності	Холодне штампівання та гнуття	за КВЕД		
Середня кількість працівників	324			
Адреса, телефон	провулок Чугуївський, буд. 21, м. Київ, 03067	4544747		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові позначки якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	740	491
первісна вартість	1001	3 524	3 636
накопичена амортизація	1002	2 784	3 145
Незвершені капітальні інвестиції	1005	19 829	19 840
Основні засоби	1010	54 832	53 245
первісна вартість	1011	158 530	162 052
знос	1012	103 698	108 807
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 318	10 318
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	85 719	83 894
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	188 099	123 114
Виробничі запаси	1101	165 056	105 271
Незвершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	6 685	4 297
Товари	1104	16 358	13 546
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	3	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 379	4 173
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	23 506	37 698
з бюджетом	1135	2 937	352
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	5 653	161
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 231	21 471
Готівка	1166	6	14
Розумки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	203	241
Частина перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незроблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 129	2 648
Усього за розділом II	1195	232 140	189 861
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	317 859	273 755

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	68 408	68 408
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	64	64
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 170	2 170
Нерозподілений прибуток (непозитивний збиток)	1420	(26 553)	(8 087)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	44 089	62 555
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благотворна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	84 960	12 614
розрахунками з бюджетом	1620	1 006	9 124
у тому числі з податку на прибуток	1621	947	2 943
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	126	145
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	166 374	163 214
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3 757	3 875
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 213	3 225
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 334	19 003
Усього за розділом III	1695	273 770	211 200
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	317 859	273 755

Керівник

Головний бухгалтер

І.П. Федорова
Ірина Борисівна
С.П. Гонтар
Сергій
Анатолійович

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович

Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Наказового положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"	Дата (рік, місяць, число)	2022, грудень, 31
Територія	м. Київ	за ЄДР	31.12.2022
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Холодне штампування та гнуття	за КВЕД	24.33
Середня кількість працівників	343		
Адреса, телефон	провулок Чугувський, буд. 21, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03067, Україна	4544747	
Одиниця вибору: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	491	735
первісна вартість	1001	3 636	3 792
накопичена амортизація	1002	3 145	3 057
Незвершені капітальні інвестиції	1005	19 840	19 841
Основні засоби	1010	53 245	62 278
первісна вартість	1011	162 052	183 293
знос	1012	108 807	121 015
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 318	10 318
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	83 894	93 172
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	123 114	244 686
виробничі запаси	1101	105 271	224 872
незвершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	4 297	4 160
товари	1104	13 546	15 654
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	3	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 342	4 672
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	37 698	13 772
з бюджетом	1135	338	3 621
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахуваннями доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	191	379
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 471	36 443
готівка	1166	14	31
рахунки в банках	1167	21 333	36 412
Витрати майбутніх періодів	1170	241	241
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших стримових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 648	3 521
Усього за розділом II	1195	190 046	307 338
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	273 940	400 510

Пасива	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	68 408	68 408
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооплату	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	64	64
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 170	2 170
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(8 087)	64 253
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	62 555	134 895
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв майбутніх виплат	1532	-	-
резерв незроблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дяк-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	54 556
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	12 614	17 442
розрахунками з бюджетом	1620	9 110	5 150
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 943	5 081
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	145	120
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	163 383	166 838
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3 875	1 856
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 225	3 279
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19 033	16 374
Усього за розділом III	1695	211 385	265 615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	273 940	400 510

Керівник:

Головний бухгалтер

Ірина
В. Гонтар
Сергій
Анатолійович
4

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович

¹ Колішадор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначеність в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР" за ЄДРПОУ 31202310

Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

КОДИ
2021 01 01
31202310

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	745 364	701 588
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(614 595)	(595 917)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	130 769	105 671
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	15 038	42 022
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(26 266)	(25 952)
Витрати на збут	2150	(60 900)	(63 997)
Інші операційні витрати	2180	(23 560)	(27 292)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	35 081	30 452
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(132)	(463)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	34 949	29 989
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 682)	(2 786)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	29 267	27 203
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

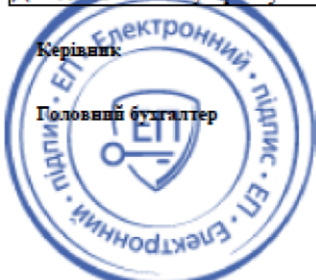
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	29 267	27 203

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	453 315	411 517
Витрати на оплату праці	2505	56 481	52 633
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 523	12 298
Амортизація	2515	9 290	8 031
Інші операційні витрати	2520	21 822	23 215
Разом	2550	554 431	507 694

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Федорова
Ірина Борисівна
ЕП Гонтар
Сергій
Анатолійович

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР" (якобменувальний)	Дата (рік, місяць, число)	КОДН		
			2022	01	01
		за ЄДРПОУ	31202310		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
за Рік 2021 р.					
Форма № 2 Код за ДКУД			1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	935 246	745 364
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(698 748)	(614 595)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	236 498	130 769
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	15 397	15 038
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(31 338)	(26 266)
Витрати на збут	2150	(74 277)	(60 900)
Інші операційні витрати	2180	(4 457)	(23 560)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	141 823	35 081
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 123)	(132)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	140 700	34 949
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(25 539)	(5 682)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	115 161	29 267
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

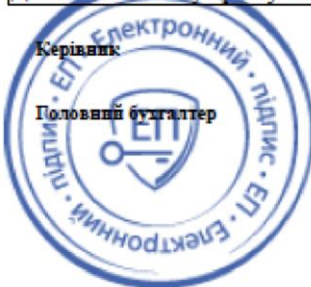
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	115 161	29 267

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	683 260	453 315
Витрати на оплату праці	2505	67 892	56 481
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 827	13 523
Амортизація	2515	14 841	9 290
Інші операційні витрати	2520	24 153	21 822
Разом	2550	805 973	554 431

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Половний бухгалтер

ЕП Федорова
Ірина
Борисівна
Анатоліїв
ч

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до
фінансової звітності»

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР»

Територія м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з
обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Холодне штампування та гнуття

Середня кількість працівників¹ 279

Адреса, телефон провулок Чугуївський, буд. 21, Солом'янський р-н, м. Київ, 03067, Україна

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «x» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
23	01	01
31202310		
UA800000000000980793		
240		
24.33		

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

станом на 31.12.2022 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	735.00	524.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	3 792.00	3 957.00
накопичена амортизація	1002	3 057.00	3 433.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 841.00	19 696.00
Основні засоби	1010	62 411.00	49 808.00
первісна вартість	1011	183 293.00	186 958.00
знос	1012	120 882.00	137 150.00
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 318.00	10 318.00
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	93 305.00	80 346.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	244 686.00	133 485.00
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120	3.00	3.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 790.00	3 949.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 772.00	112 043.00
з бюджетом	1135	3 635.00	1 521.00
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	379.00	123.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 443.00	44 003.00
Витрати майбутніх періодів	1170	241.00	105.00
Інші оборотні активи	1190	3 521.00	2 896.00
Усього за розділом II	1195	307 470.00	298 128.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	400 775.00	378 474.00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	68 408.00	68 408.00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	64.00	64.00
Резервний капітал	1415	2 170.00	2 170.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	64 386.00	59 286.00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	135 028.00	129 928.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	54 556.00	47 539.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17 442.00	4 886.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 164.00	149.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 081.00	
розрахунками зі страхування	1625	451.00	
розрахунками з оплати праці	1630	120.00	1 388.00
за одержаними авансами	1635	166 956.00	160 119.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 856.00	
Поточні забезпечення	1660	3 279.00	3 236.00
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	16 374.00	30 778.00
Усього за розділом III	1695	265 747.00	248 546.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	400 775.00	378 474.00

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ за ЄДРПОУ
«АРСЕНАЛІ-ЦЕНТР»
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
23	01	01
31202310		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ рік _____ 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	392 155.00	935 246.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	301 201.00	698 748.00
Валовий:			
прибуток	2090	90 954.00	236 498.00
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	13 414.00	15 397.00
Адміністративні витрати	2130	39 576.00	31 338.00
Витрати на збут	2150	51 665.00	74 277.00
Інші операційні витрати	2180	17 644.00	4 457.00
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		141 823.00
збиток	2195	4 517.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	264.00	1 123.00
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		140 700.00
збиток	2295	4 781.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-25 539.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		115 161.00
збиток	2355	4 781.00	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4781	115161.00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	272 795.00	683 260.00
Витрати на оплату праці	2505	57 044.00	67 892.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 406.00	15 827.00
Амортизація	2515	18 453.00	14 841.00
Інші операційні витрати	2520	4 742.00	24 153.00
Разом	2550	363 440.00	805 973.00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		