

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 69 “С” 2023.01.12. 21 ПЗ

НУБІП України

**ДМИТРУК МАРГАРИТИ СЕРГІЇВНИ**

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту

УДК 005:339.9:334:355.01

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан факультету В.о. завідувача кафедри  
аграрного менеджменту адміністративного менеджменту та ЗЕД  
Анатолій ОСТАПЧУК Олена КОВТУН  
(підпис) (ПШ) (підпис) (ПШ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління ЗЕД підприємствами в умовах російсько-української війни в 2022 р.»

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)  
Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»  
(назва)  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент Лариса ДІБРОВА  
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПШ)

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент Олександр ФАЙЧУК  
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПШ)  
Виконав Маргарита ДМИТРУК  
(ПШ студента)

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Віталій ЛУЦЬК

(назва/випускний рік, вчене звання (або ступінь))

(ПНП)

2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Дмитрук Маргариті Сергіївній

(прізвище, ім'я, по батькові)

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Спеціальність

Освітня програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління ЗЕД підприємствами в умовах російсько-української війни в 2022р.»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» січня 2023 р. №69 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які вивчають питання розробки та формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінки ефективності ЗЕД а також законодавчі та нормативні акти України з питань ЗЕД, дані Державної служби статистики України, річні фінансові звіти підприємства, Internet, результати власних спостережень та досліджень тощо.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПП "БЕГРИЛІ")
3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання «12» січня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Олександр ФАЙЧУК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Маргарита ДМИТРУК

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Управління ЗЕД підприємствами в умовах російсько-української війни в 2022 р.» викладена на 96 сторінках друкованого тексту, включає 23 таблиці і 14 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Для написання магістерської роботи використано 87 літературних джерел.

У першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи розглянуто сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. У другому розділі проаналізовано експортний потенціал підприємства, окреслено структуру і динаміку підприємства. У третьому розділі проаналізовано плани по відновленню України після війни щодо ЗЕД, обґрунтована доцільність експорту для підприємства ПП «БЕГРИЛЬ».

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка напрямів формування управлінського механізму ЗЕД підприємств в умовах російсько-української війни.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних завдань: з'ясувати сутність та складові категорії «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств»; узагальнити особливості управління ЗЕД підприємства; розглянути підходи до оцінки ефективності ЗЕД підприємства; розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства, що веде господарську діяльність під час війни; виконати аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства, узагальнити сферу зовнішньоекономічного потенціалу ПП «БЕГРИЛЬ», дослідити показники ЗЕД України у довоєнний період і визначити зміни, що відбулись на етапі загострення воєнних подій; виявити перспективи розвитку ЗЕД розглянутого підприємства, розробити напрями покращення процесу прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємством в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах російсько-української війни в 2022 р.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління підприємствами в період війни. Для виконання поставлених завдань в роботі використано методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення – для визначення сутності й особливостей управління підприємствами; статистичні (спостереження, порівняльного і структурного аналізу, групування) – для обґрунтування системи показників оцінки управління підприємств;

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості ефективного використання результатів дослідження при плануванні підприємствами заходів пов'язаних з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю в умовах війни.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: зовнішня торгівля, управління, відновлення, зовнішньоекономічна діяльність, війна.

# ЗМІСТ

# НУБІП України

ВСТУП ..... 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ..... 8

1.1. Сутність дефініції "управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств" ..... 8

1.2. Особливості управління зед підприємства в умовах воєнного стану. 17

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління ЗЕД підприємства ..... 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПП "БЕГРИЛЬ") ..... 30

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП "БЕГРИЛЬ" ..... 30

2.2. Динаміка і структура основних показників діяльності підприємства 37

2.3. Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу ПП "БЕГРИЛЬ" ..... 51

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ..... 60

3.1. Національна програма по відновленню України після війни щодо ЗЕД підприємств ..... 60

3.2. Обґрунтування заходів розширення товарного асортименту ..... 66

3.3. Напрями покращення процесу прийняття управлінських рішень в ЗЕД досліджуваного підприємства ..... 70

ВИСНОВКИ ..... 78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 81

ДОДАТКИ ..... 91

# НУБІП України

# НУБІП України

## ВСТУП

Сьогодні українська економіка зіткнулась з кризовою ситуацією. Повномасштабне військове вторгнення агресивно налаштованих сусідів

завдало удару по всіх галузях економіки України. Знизилося виробництво

основних видів продукції, зокрема тієї, що становить основу експортного

потенціалу України. Порти заблоковані, хоча на них припадала більшість

зовнішньої торгівлі. Руїнується транспортна, логістична, соціальна,

маркетингова та технічна інфраструктура всього регіону. Компанії не можуть

здійснювати господарську діяльність за кордоном. Відбувся відтік кадрів за

кордон і часткове переселення на захід країни, тимчасово витіснивши з

активного економічного життя сотні тисяч, навіть мільйони людей.

В умовах воєнного стану учасники зовнішньоекономічної діяльності в

Україні опинилися в досить складній ситуації, що потребує застосування

спеціальних правових заходів для вирішення договірних спорів. Особливо

гостро це питання постає в контексті дотримання взятих зобов'язань та

матеріально-технічного забезпечення. Проблеми логістики стали великою

проблемою для більшості компаній, як експортерів, так і імпортерів. Компанії

довелося швидко перебудовувати процеси, щоб забезпечити закупівлю товарів,

сировини чи комплектуючих або, навпаки, доставку власної продукції за

кордон. В умовах окупації, блокування українських морських портів, стагнації

повітряного сполучення та розриву торгових відносин із країнами-окупантами

західний кордон України став головною вулицею світу.

*Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка*

*напрямів формування управлінського механізму ЗЕД підприємств в умовах*

*російсько-української війни*

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення

наступних завдань: з'ясувати сутність та складові категорії «управління

зовнішньоекономічною діяльністю підприємств», узагальнити особливості

управління ЗЕД підприємства; розглянути підходи до оцінки ефективності

ЗЕД підприємства; розглянути організаційно-економічну характеристику

підприємства, що веде господарську діяльність під час війни, виконати аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства; узагальнити оцінку зовнішньоекономічного потенціалу ПП «БЕГРИДЬ»; дослідити показники ЗЕД України у довоєнний період і визначити зміни, що відбулись на етапі загострення воєнних подій; виявити перспективи розвитку ЗЕД розглянутого підприємства, розробити напрями покращення процесу прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємством в умовах воєнного стану.*

*Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах російсько-української війни в 2022 р.*

Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління підприємствами в період війни. Для виконання поставлених завдань в роботі використано: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення – для визначення сутності й особливостей управління підприємствами; статистичні (спостереження, порівняльного і структурного аналізу, групування) – для обґрунтування системи показників оцінки управління підприємств;

*Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості ефективного використання результатів дослідження при плануванні підприємствами заходів пов'язаних з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю в умовах війни.*

За результатами дослідження було опубліковано тези на тему «Управління ЗЕД підприємствами в умовах російсько-української війни в 2022р.» у Матеріалах IV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». 25-26 жовтня 2023 р. К. НУБіП.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність дефініції "управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств"

Зовнішньоекономічна діяльність стає однією з ключових складових розвитку національної економіки. У сучасному світі жодна країна не може самостійно вести ефективний розвиток виробництва та досягати економічного зростання без успішного використання можливостей міжнародного розподілу праці та світового науково-технічного потенціалу. Ця потреба стає особливо актуальною в сучасних умовах, коли процеси міжнародної економічної інтеграції, міжнародного поділу праці та глобалізації світового господарства швидко розвиваються. ЗЕД сприяє також розвитку напрямків експортної діяльності. Саме завдяки зовнішньоекономічній діяльності наша країна знаходить вирішення проблеми нестачі енергоресурсів, сучасного обладнання, передових технологій і окремих товарів для задоволення потреб національного споживання.

Один з основних учасників зовнішньоекономічної діяльності є підприємство. Міжнародний досвід свідчить, що близько 85% всіх зовнішньоекономічних операцій здійснюються підприємствами, фірмами та іншими організаціями, тоді як 15% належать до сфери діяльності міністерств, відомств та підприємницьких об'єднань [1].

Підприємство є самостійним суб'єктом господарської діяльності, яке виробляє товари або надає послуги з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на можливостях отримання економічних переваг через використання переваг міжнародного поділу праці та міжнародних бізнес-відносин. Це виникає з того, що виробництво певного товару, його збут або надання конкретних

послуг в інших країнах може бути більш вигідним, ніж аналогічна діяльність на внутрішньому ринку. Таким чином, ЗЕД підприємства орієнтується на розвиток міжнародного виробничого співробітництва, експорт імпорту товарів та послуг, а також активну присутність на зовнішніх ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕДП) представляє собою галузь господарської діяльності, що пов'язана з міжнародною співпрацею в сфері виробництва, науково-технічного обміну, а також експорту та імпорту товарів, а також доступом підприємства до зовнішніх ринків. ЗЕДП є невід'ємною частиною загальної діяльності підприємства, і вона знаходиться у взаємозв'язку з іншими й спільно підтримується ними.

У сучасний час більшість агропромислових формувань мають особливу важливість для зовнішньої торгівлі, яка може розглядатися на чотирьох рівнях:

- 1) на рівні вищих органів державної влади; 2) на рівні галузевих міністерств і відомств; 3) на рівні спеціалізованих зовнішньоекономічних організацій; 4) на рівні окремих АПФ України [2].

Об'єктом дослідження є аналіз характеристик та проблем зовнішньої торгівлі на четвертому рівні - на рівні окремих підприємств.

Л.О. Лісова вважає, що еволюція поглядів на зовнішньоекономічну діяльність історично пройшла три етапи. На першому етапі (до XIX століття включно) ЗЕД ґрунтувалася на класичних описових концепціях. На другому етапі (середина 70-х років XX століття) їх замінила теорія державного регулювання зовнішньої торгівлі. Третій етап (кінець XX століття) відзначається системним підходом до управління зовнішньою торгівлею [3].

Можна зробити висновок, що зовнішньої торгівлі АПФ в сучасних умовах базується на досягненнях класиків економіки (теорія абсолютних переваг А. Сміта, теорія відносних переваг Д. Рікардо і Г. Торренса, теорія міжнародної вартості Дж. Ст. Мілла, праці монетаристів і Дж. М. Кейнса, теорія Гекшера-Оліна, труд Туган-Барановського і Леонтьєва) та сучасних досягнень вчених і розвитку економістів великих транснаціональних корпорацій.

Деякі автори визначають ЗЕД як набір правових актів і механізмів, які забезпечують взаємодію внутрішніх та іноземних підприємств, але це перекладає обговорення в чисто правове поле, а не економічне [4].

Інші вчені акцентують увагу на тому, що зовнішня торгівля є економічною співпрацею економічних суб'єктів з різних країн. Так, Л.М. Сімаченко вказує, що ЗЕД - це набір економічних відносин і контактів між підприємствами різних країн, що формуються під впливом зовнішньоекономічної політики держави [5]. С.П. Поліщук вважає, що ЗЕД - це складова справі підприємства і основне напрямом здійснення та удосконалення міжнародної співпраці [6]. Однак ці автори не фокусуються на характері співпраці між підприємствами різних країн, на що можна віднести зовнішню торгівлю.

Більш конкретне визначення пропонується в роботах М. Шуана і Л.М. Федорець [7-8]. М. Шуан визначає зовнішню торгівлю як повністю незалежну діяльність АПФ щодо вибору іноземних партнерів, продукції, цін, обсягів, строків та інших умов зовнішньоекономічних операцій. Л.М. Федорець розуміє під ЗЕД набір дій АПФ всіх форм власності, спрямованих на взаємодію з іноземними партнерами та контрагентами з метою отримання прибутку.

Слід зазначити, що ці автори надають перевагу експортно-імпортній спрямованості, або торгівлі з іноземними партнерами з метою отримання прибутку. Тоді як зовнішня торгівля АПФ може також відноситися до процесу надання всіх видів ресурсів, перш за все фінансових та технічних. На це звертає увагу Г.М. Гінесін, І.Б. Кроу, які відзначають, що ЗЕД АПФ повинна включати діяльність, пов'язану не лише із здійсненням експортно-імпортних операцій, а й із притоком іноземного капіталу [9].

Найбільш повне визначення ЗЕД АПФ, подається в роботі См. Кваші. Зовнішню торгівлю в агропромисловому комплексі (АПК) України пропонується розглядати як взаємовідні економічні відносини між українськими та іноземними суб'єктами економічної діяльності, які

відбуваються в Україні та за її межами, а також економічне середовище, яке є АПКМ [10].

Ще одним важливим теоретичним питанням є узагальнення поглядів вчених на поняття "управління зовнішньою торгівлею" АПФ. Класики

сучасної теорії управління - Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Е. Дюркгейм, В.

Парето, Г. Кунц, С. Одоннелл, Е. Дейл, Г. Таненбаум, Ф. Масарик, К. Барнард,

У. Бакке, Е.Л. Тріст, А. Емері, А. Райс та інші. Управління як один із видів

функціональної діяльності підприємства досить чітко визначеною категорією

не тільки зарубіжними, але і вітчизняними вченими [11-19]. Під управлінням

загалом зазвичай розуміють активний вплив суб'єкта управління на параметри

об'єкта управління з метою досягнення потрібних параметрів за допомогою

певних управлінських заходів.

В науковій літературі склалися різні підходи до розуміння суті та аналізу

управління як економічної категорії. Г. Кунц пропонує наступне групування

цих підходів: 1) емпіричні, ґрунтуються на аналізі конкретних ситуацій; 2)

міжособистісні відносини; 3) як групова поведінка; 4) як кооперація

соціальних систем; 5) як соціотехнічна система; 6) як процес прийняття

рішень; 7) як процес обміну інформацією; 8) як наукове управління; 9)

операційне [20]. Існують також системні, процесуальні, соціологічні та інші

підходи.

Керування такою сферою діяльності підприємства, як зовнішня торгівля,

має певні особливості порівняно з іншими видами діяльності. По-перше,

специфічний обсяг, рівень діяльності підприємства-міжнародно. По-друге,

більше географічне охоплення діяльності, великі відстані, інші природні,

кліматичні, культурні, часові умови діяльності. По-третє, у зовнішній торгівлі

беруть участь економічні суб'єкти з різними внутрішніми економічними,

політичними та правовими умовами діяльності. По-четверте, повним суб'єктом

зовнішньої торгівлі є не лише окремі підприємства, а також держава, оскільки

вона встановлює певні вимоги, обмеження для руху товарів через свої

кордони, встановлює мита, субсидії, квоти на певні товарні групи, що є

значущим інструментом управління зовнішньою торгівлею підприємств [21]. Слід додати, що питання підтримки підприємств зовнішньої торгівлі є одним із основних завдань економічної політики держави в сучасних умовах глобалізації світової економіки, якому буде приділено особливу увагу у цьому дослідженні.

Керування зовнішньою торгівлею розглядається вченими на кількох рівнях. На національному, регіональному та підприємницькому рівнях. На макrorівні управління зовнішньою економічною діяльністю розуміють вплив органів влади (державних, регіональних) на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, який здійснюється за допомогою адміністративних та економічних інструментів з метою упорядкування їх діяльності та досягнення політичних і/або економічних цілей [22]. У цій роботі буде акцентовано увагу на аналізі процесу управління зовнішньою економічною діяльністю на мезорівні.

Отже, одним із ключових питань у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є визначення певних бажаних параметрів діяльності або цілей управління для створення організаційно-економічних умов для їх досягнення. За словами В.В. Юрчишина, метою управління зовнішньою торгівлею підприємства є підвищення організаційно-економічної ефективності зовнішньої торгівлі [23]. За думкою І.О. Гачка, основною причиною низької ефективності АПФ України є недосконалий економічний механізм [24].

Управління зовнішньою торгівлею підприємства повинно базуватися на відповідності всіх принципів управління, оскільки невідповідність управління цими принципами може призвести до зниження ефективності системи управління і, як наслідок, до зниження ефективності зовнішньої торгівлі підприємства. Далі розглянемо методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, розуміючи їх як комплекс методів, інструментів та технік впливу на підприємства зовнішньої торгівлі [25]. Л.К. Кожевнікова пропонує розділити всі методи управління зовнішньоекономічною діяльністю на три групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні [21].

Економічні методи включають систему економічних заходів, важелі впливу на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети. Економічні методи забезпечують єдність економічних інтересів двох суб'єктів діяльності.

Економічні методи управління зовнішньою торгівлею включають стимулювання персоналу для ефективної роботи, споживачів для придбання продукції, партнерів для співпраці, суспільства для позитивного ставлення до підприємства. Економічні методи управління зовнішньою торгівлею відрізняються від інших тим, що базуються на припущенні можливості і потреби взаємовигідного співробітництва між суб'єктами зовнішньої торгівлі з метою досягнення цілей і задоволення економічних інтересів суб'єктів паралельно.

Недоліком економічних методів є те, що деякі трейдери можуть не діяти відповідно до своїх власних інтересів. Наприклад, публічні органи можуть діяти в інтересах окремих підприємців, а не в інтересах суспільства. У випадках, коли економічні методи управління зовнішньою торгівлею не дають потрібного результату, вступають в дію адміністративні методи управління, які базуються на певній примусовій природі взаємодії суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Адміністративні методи управління включають регулювання, регламентування, юридичне обмеження через контракти та угоди тощо. Завдяки адміністративним методам управління зовнішньою торгівлею підприємство може забезпечити більш передбачувану реакцію інших суб'єктів зовнішньої торгівлі на свої управлінські дії. Недоліками адміністративних методів зовнішньоекономічного управління є неможливість їх застосування щодо всіх суб'єктів зовнішньої торгівлі, оскільки всі вони, крім персоналу, не повинні виконувати адміністративних наказів і можуть відмовитися укладати юридичні угоди, які обмежують їх діяльність. Недоліками адміністративних методів зовнішньоекономічного управління є також можливість протистояння з боку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до методів адміністративного контролю, що пов'язано з природним бажанням кожної особи до свободи волі.

Соціально-психологічні методи управління зовнішньою торгівлею базуються на встановленні особистих відносин і взаємин між суб'єктами зовнішньої торгівлі. Соціально-психологічні методи управління також

називають неформальними методами, оскільки вони базуються на моральних і психологічних мотивах суб'єктів зовнішньої торгівлі, таких як бажання спілкування, комунікації, морального підштовхування, внутрішнього розвитку та впевненості, психологічної стійкості та інших. Негативним аспектом неформальності цієї групи методів управління є те, що реакція на ці методи управління непередбачувана, а їх ефективність залежить виключно від особистості керівника.

Останньою складовою управління зовнішньою торгівлею підприємства є визначення його функцій. Сучасні вчені приділяють цьому питанню багато уваги, але все ще не прийшли до загального погляду [26-31]. О.Г. Герасименко

вважає, що функції управління зовнішньоекономічною діяльністю повинні забезпечувати постійне оновлення асортименту продукції та її технології виробництва [27]. Ю.В. Макогол запропонував включити до функцій ЗЕД стратегії експорту, виробництва і виробничих відносин з внутрішніми

партнерами [26]. Л.Є. Стровський додав до вищезазначених функцій пошуку створення експортного продукту, оцінки його конкурентоспроможності та забезпечення вимог виробництва, планування та постачання, забезпечення внутрішніми ресурсами [28]. Проте функції ЗЕД, які запропоновані згаданими вище авторами, представляють собою засоби впливу та інструменти

управління, скоріше, ніж функції управління.

Більшість вчених погоджуються з поглядом на систему управління ЗЕД як частину загальної системи управління підприємства, що передбачає підпорядкування функцій управління ЗЕД загальним функціям управління.

Так, М.А. Овсієнко вважає, що функції управління зовнішньоекономічною діяльністю включають планування, організацію, координацію, мотивацію, облік, контроль та забезпечення інформацією.

А.М. Овсієнко окремо виділяє організаційні та економічні функції управління зовнішньоекономічною діяльністю. До них входить вибір стратегічних напрямків зовнішньої торгівлі, вибір форм і методів зовнішньої торгівлі, планування зовнішньої торгівлі, організація і координація зовнішньої торгівлі, маркетингові дослідження, інформаційне забезпечення зовнішньої торгівлі, облік та контроль зовнішньої торгівлі, мотивація та розвиток персоналу, фінансове управління, комерційне ціноутворення [30]. Загалом кількість функцій контролю може збільшуватися в залежності від бажання виділяти їх види, але складно не погодитися з Л.К. Кожевніковою, яка серед

функцій управління ЗЕД пропонує чотири основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль [31].

Планування ЗЕД полягає в установленні загальних і конкретних цілей діяльності ЗЕД на основі аналізу всіх компонентів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища ускладнюється необхідністю збору інформації про зовнішні ринки. Процес планування ЗЕД повинен базуватися на класичних принципах планування, серед яких слід виділити принцип оптимальних завдань та планів з їхньою паралельною обґрунтованістю. Оптимальність передбачає пошук і вибір найкращого завдання (плану) із всіх можливих. Такий план, який найбільше дозволить виконати загальні цілі підприємства. Обґрунтованість зовнішньої торгівлі означає, що підприємство повинно вибирати лише ті варіанти планів, які можна реалізувати в реальних умовах, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, основними з яких є попит на продукцію на зовнішніх ринках та наявність виробничих можливостей підприємства.

Організація зовнішньої торгівлі полягає в структуруванні зовнішньої торгівлі, встановленні умов і параметрів взаємодії між внутрішніми учасниками зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів зовнішньої торгівлі. Специфічні напрями організації зовнішньої торгівлі:

створення таких типів організаційних, загальних і виробничих структур підприємства, які дозволять отримати найкращі результати зовнішньої торгівлі;

- вибір правової форми та форми власності підприємства, які забезпечать найкращі умови для здійснення зовнішньої торгівлі;

- вибір територіальної та галузевої структури зовнішньоекономічної діяльності підприємства з встановленням територіальних ринків для зовнішньої торгівлі та їхньою галузевою спеціалізацією.

Особливо важливою є функція мотивації в процесі зовнішньої торгівлі.

Як стверджується в наукових працях О.С. Литвінова і О.О. Сукач, мотивація полягає в задоволенні певних потреб та інтересів особи [32]. Мотивація всіх суб'єктів зовнішньої торгівлі як всередині підприємства, так і в ближньому та далекому зовнішньому середовищі, не збігається, оскільки економічні потреби є суб'єктивними. Це призводить до необхідності розробки системи заходів-стимулів для підтримки себе та інших суб'єктів діяльності в досягненні власних економічних інтересів в процесі зовнішньої торгівлі.

Ця діяльність називається системою стимулів зовнішньої торгівлі і складається з двох типів стимулів: моральних і матеріальних. Матеріальні стимули базуються на економічних методах управління і спрямовані на двостороннє досягнення економічних інтересів суб'єктів у процесі зовнішньої торгівлі.

Отже, було розглянуто сутність зовнішньої торгівлі та її управлінську діяльність. Проаналізовано принципи, методи та функції управління зовнішньою економічною діяльністю.

Розгляд теоретичних засад процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю АПК України дозволив зробити наступні висновки: Фактори, які визначають необхідність участі українських АПК у зовнішній торгівлі, а саме:

- збільшення ефективності та обсягу сільськогосподарського виробництва в Україні; зростання спеціалізації сільськогосподарського виробництва в світі; перевищення темпів зростання населення над темпами зростання

сільськогосподарського виробництва в світі; глобалізація виробництва та торгівлі сільськогосподарською продукцією в світі; тенденція заміни вуглеводневого пального біопаливами.

## 1.2. Особливості управління ЗЕД підприємства в умовах воєнного стану

Україна знаходиться в складних умовах, які обумовлені не лише військовими конфліктами, але й пост-пандемічною нестабільністю. Події цих двох факторів мають суттєво негативний вплив на економіку країни, про що свідчать наступні аспекти:

- знищення виробництва та галузей економіки.
- значне уповільнення підприємницької активності та ускладнення соціально-економічного розвитку, а також важкість відновлення прибутковості підприємств в нових умовах.
- відтік кваліфікованої робочої сили та зниження продуктивності праці через низку об'єктивних причин, таких як погіршення умов для професійної діяльності, великий рівень невизначеності і відсутність перспектив для робітників, а також обмеження можливостей для навчання і підвищення кваліфікації персоналу через обмежену підтримку з боку роботодавців і обмежені ресурси.

Важливо відзначити, що події, які відбуваються в Україні, мають великий глобальний вплив, який деактивує динаміку, характерну прибутковість зовнішньоекономічних відносин.

Сучасна практика міжнародної торгівлі доводить, що інтернаціоналізація економічних систем є ключовим фактором, який сприяє зростанню економік окремих країн і глобального економічного простору. Тому чому така велика увага приділяється зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) та її регулюванню в сучасному прогресивному світі?

Відповідь на це питання міститься в сутності ЗЕД: це процес включення кожної країни у світове господарство і міжнародний поділ праці. ЗЕД, як міжнародний процес взаємодії та синетиння національних економічних систем, стає ключовим фактором для ефективного розвитку країн світу. Тому Україна, з урахуванням її потенціалу та амбіцій у розвитку національної економічної системи, має віддавати велику увагу регулюванню ЗЕД, особливо в умовах війни, щоб відновити свою економіку, активність на міжнародному ринку та здобути високий рівень конкурентоспроможності.

Основними засобами управління ЗЕД є регуляторні механізми і інструменти, але їх розробка неможлива без врахування динаміки зовнішньої торгівлі вітчизняних компаній і ролі держави в економічних відносинах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Показники експортної-імпортної діяльності в Україні, 2017–2021рр.

Роки	Експорт товарів та послуг, млн дол. США	Імпорт товарів та послуг, млн дол. США	Сальдо, млн дол. США
2017	52 579,5	55 080,6	-2 501,1
2018	57 280,9	63 493,7	-6 212,8
2019	64 050,3	67 739,4	-3 689,1
2020	59 367,9	60 045,7	-677,8
2021	81 245,8	80 410,2	835,6

Джерело: Скрипник, С., Процевят, О., & Воронова, О. (2022). особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. економіка та суспільство [33]

Показники таблиці 1.1 та рис. 1.1 свідчать про досягнення певних успіхів у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) державними органами України протягом періоду з 2017 по 2021 рік. Особливо важливо, що Україні вдалося зберегти стабільність у міжнародній торгівлі, навіть в умовах післяпандемічної нестабільності, і досягти позитивного сальдо. Показник покриття експорту імпорту також підвищився на 0,02 відсоткових пунктів, зростаючи з 0,98% у 2020 році до 1,01% у 2021 році.[33]



Рис. 1.1 Темпи зростання (зниження) експорту товарів

Джерело: Сформовано і прогнозовано автором згідно з даними з даними Державної служби статистики України

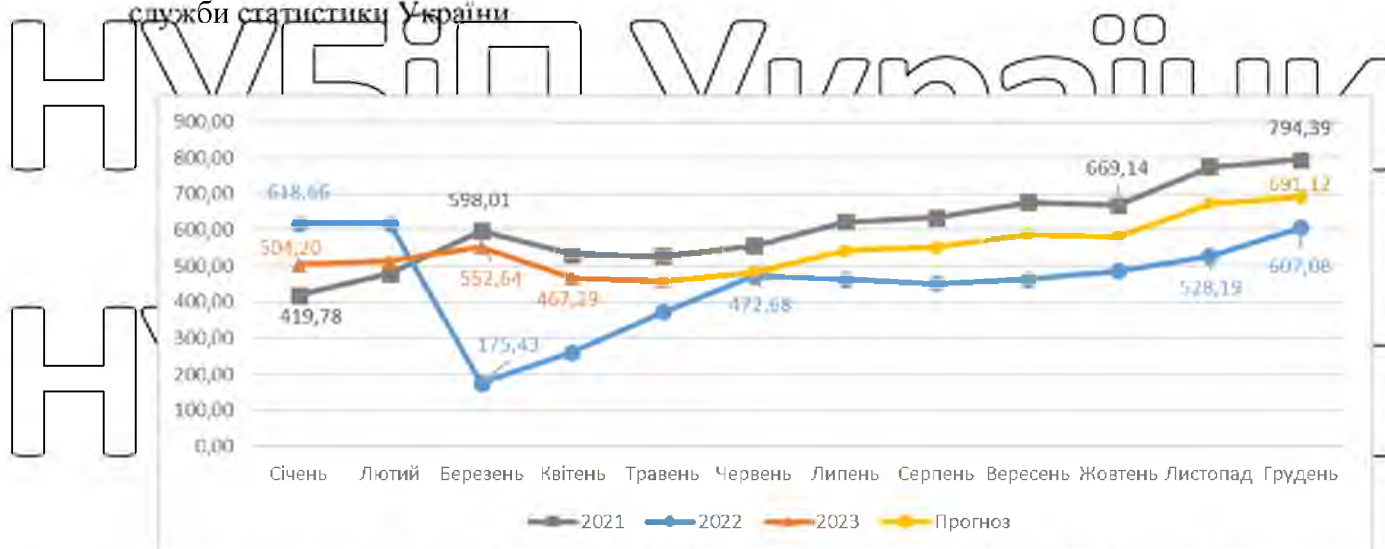


Рис. 1.2 Темпи зростання (зниження) імпорту товарів

Джерело: Сформовано і прогнозовано автором згідно з даними Державної служби статистики України

У глобальному контексті, деякі обмеження міжнародної торгівлі, спричинені пандемією COVID-19, стимулювали внутрішній ринок і скоротили імпорт. Це стало додатковим стимулом для внутрішніх компаній, щоб зосередитися на виробництві та підвищенні якості товарів і послуг. Така ситуація сприяла позитивному сприйняттю вітчизняних товарів і послуг споживачами, а також підвищила їх довіру до української продукції.

Враховуючи ці тенденції, ефективна стратегія регулювання ЗЕД мала б включати збалансоване зниження імпортозалежності та стимулювання експортної активності за допомогою державної підтримки. Проте, війна в Україні повністю перевернула умови для ЗЕД, і за результатами першого

кварталу 2022 року ми спостерігаємо різкий спад в міжнародній торгівлі. Експорт товарів зменшився на 102,9% порівняно з аналогічним періодом 2021 року, а імпорту товарів скоротився на 94,4%. Це призвело до негативного сальдо в обсязі 31,6 мільйонів доларів [33]. Торговля послугами майже повністю зупинилася через незвичайні обставини.

Введення воєнного стану представляє собою особливий правовий режим, в якому не всі традиційні інструменти для впливу на зовнішньоекономічну діяльність є ефективними або доцільними. У таких умовах ключовими стають правові механізми регулювання. Наприклад, Закон України "Про правовий режим воєнного стану" № 389-VIII від 2015 року (далі - Закон № 389) [9] не містить безпосередніх обмежень або заборон на зовнішньоекономічну діяльність під час воєнного стану. Проте у законодавстві велика увага приділяється регулюванню торгівлі з державою-агресором чи окупантом.

Один з основних інструментів для обмеження співпраці з такими державами це ембарго. Наприклад, стаття 9 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" № 959-XII від 16.04.1991 [35] визначає, що Верховна Рада України має великі повноваження щодо державного регулювання ЗЕД. Зокрема, Верховна Рада України має право приймати рішення про введення заходів у відповідь на дискримінаційні або ворожнечі з боку інших держав шляхом встановлення повного чи часткового ембарго на торгівлю, а також може скасовувати режим найбільшого сприяння чи особливий пільговий режим.

Відповідно до статті 29 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність", якщо держава, яку Верховна Рада України визнає державою-агресором або державою-окупантом, застосовує дискримінаційні або ворожнечі дії щодо України, то заходи у відповідь можуть бути призначені Кабінетом Міністрів України в рамках спрощеної процедури [35]. Ці обмежувальні заходи ВРУ щодо імпорту товарів з країни-агресора також відображені у Податковому і Митному Кодексах України. Додатково,

Державна митна служба України повідомила про припинення роботи певних митних пунктів пропуску на кордоні з Росією та Білоруссю 24 жовтого 2022 року, і ключові аспекти цього звернення були офіційно узагальнені та опубліковані у Розпорядженні КМУ № 188-р від 26.02.2022 [36]. Ця інформація включала інформацію про тимчасове закриття певних пунктів пропуску та контролю на державному кордоні, зокрема тих, що знаходяться на кордоні з Росією та Білоруссю, або в безпосередній близькості до районів, де тривають активні бойові дії. Це свідчило про фактичне призупинення митного оформлення товарів із цих двох країн.

Україна мала високий обсяг торгівлі з Російською Федерацією. Однак основним завданням нашої країни на даний момент є не тільки обмеження співпраці та торгівлі з державою-агресором, але також створення правової бази для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків з іншими державами, зокрема, країнами Європейського Союзу, оскільки європейський ринок є перспективним у зв'язку з поточними подіями. Наприклад, умови воєнного стану призвели до прийняття документів, які не тільки регулюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні, але і підтримують експортно-імпорتنу діяльність:

1) Постанова Кабінету Міністрів України №314 від 18.03.2022 "Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану". Цей документ спростовує процедури отримання ліцензій для проведення певних видів господарської діяльності, визначаючи обов'язковість отримання ліцензій для експортно-імпорتنих операцій [37]. Важливо відзначити, що до припинення воєнного стану в Україні не здійснюється збір за видачу ліцензій на експорт/імпорт товарів [38]. Також згідно з наказом Міністерства економіки України №393-22 від 10.03.2022 "Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до Постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. №1424", оформлення ліцензії або відмови у її видачі повинно здійснюватися протягом двох днів [39].

2) Постанова Кабінету Міністрів України №153 від 24.02.2022 "Про перелік товарів критичного імпорту" [40] та Постанова Кабінету Міністрів України №289 від 16.03.2022 "Деякі питання товарів критичного імпорту" [41].

Ці положення визначають як теоретичні, так і практичні аспекти, пов'язані з критичним імпортом. Вони встановлюють важливість та критерії визначення товарів критичного імпорту для чотирьох стратегічно важливих секторів, таких як енергетика, безпека і оборона, забезпечення життєдіяльності населення і функціонування виробничих підприємств. Це регулювання допомагає відновити господарську діяльність підприємств, які залежать від імпортової сировини, і підтримувати виробництво товарів, які необхідні для внутрішнього ринку і для експорту, забезпечуючи доходи державного бюджету України.

3) Постанова КМУ № 207 від 05.03.2022, Постанова КМУ № 422 від 09.04.2022, Постанова КМУ № 549 від 07.05.2022 регламентують внесення змін у додатки 1 і 5 до Постанови КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1424. Документи мають на меті регулювати питання експорту низки сільськогосподарських товарів, зокрема було введено квотування і ліцензування на експорт таких позицій, як пшениці і суміші пшениці та жита (меслин), м'яса курей свійських, яйця курей свійських, великої рогатої худоби живої, м'яса великої рогатої худоби, мороженого м'яса та істівних м'ясних субпродуктів, солоних або в розсолі, сушених або копчених, істівного борошно з м'яса або м'ясних субпродуктів: м'ясо великої рогатої худоби, просо, пшениця. Окрім того, на час воєнного стану Уряд заборонив експорт вівса, гречки, солі, жита. Уряд запровадив нульову квоту для експорту мінеральних добрив, зокрема у Постанові КМУ йдеться про добрива мінеральні або хімічні, азотні (код УКТ ЗЕД 3102), добрива мінеральні або хімічні, фосфорні (код УКТ ЗЕД 3103), добрива мінеральні або хімічні, калійні (код УКТ ЗЕД 3104), добрива мінеральні або хімічні із вмістом двох чи трьох поживних елементів: азоту, фосфору та калію, інші добрива, а також товари цієї групи у таблетках, упаковках масою бруто не більш як 10 кг (код УКТ ЗЕД 3105) [42]. Також

було прийняте Розпорядження КМУ від 25.02.2022 № 184-р «Про тимчасове зупинення експорту препаратів крові»;

4) Постанова КМУ від 09.03.2022 № 236 «Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану» [43] та наступний крок на шляху лібералізації митних правил – Постанова КМУ від 20.05.2022 № 330 «Деякі питання здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, зокрема транспортних засобів, в умовах воєнного стану» (яка досі перебуває на етапі розгляду і ухвалення), згідно із якими 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.

5) Постанова КМУ від 03.03.2022 № 186 «Деякі питання маркування харчових продуктів в умовах воєнного стану»;

6) Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [44]. Документ регулював аспекти розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів, зокрема граничні строки розрахунків були встановлені тривалістю 90 календарних днів, що є суттєвим скороченням строків, порівняно з правилами мирного часу (коли вони становили 365 календарних днів). Таке положення має на меті забезпечити стабільність системи, основна правочинна дія документу спрямована на запобігання виведення капіталу за кордон та зниження ймовірностей виникнення макроекономічних дисбалансів в Україні.

Як зазначається в практиці, суб'єкти підприємницької діяльності повинні мати на увазі, що вони, як учасники зовнішньоекономічної діяльності, повинні бути завжди уважними до змін у законодавстві країни. Напрямок та методи регулювання ЗЕД є динамічними і можуть швидко змінюватися відповідно до

трансформації, які відбуваються на ринку через військові події, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

У зв'язку із сповільненням міжнародної торгівлі в Україні виникає

необхідність вдосконалення інструментів впливу на ЗЕД та стимулювання

зовнішньоекономічних операцій. У 2017 році була прийнята Експортна

стратегія України, але вона залишилася переважно теоретичною та

малопрактичною. Тепер, у контексті воєнного стану та подальшого

відновлення, ця стратегія набуває важливості. Основним завданням на

поствоєнному етапі має стати переорієнтація експорту з сировинних товарів на

товари вищої якості, високотехнологічні, інноваційні та з великою доданою

вартістю. Це може позитивно вплинути на ЗЕД та підвищити

конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

Завдяки таким діям, суб'єкти ЗЕД матимуть можливість завойовувати

нові ринки, особливо в європейських країнах. Але важливо розуміти, що для

цього потрібно підвищувати якість продукції, її інноваційність, екологічність

та технологічність, щоб конкурувати з відомими виробниками світового ринку.

Тобто, якість товарів грає важливу роль у побудові довіри споживачів,

особливо на європейських ринках. Це особливо актуально зараз, у часи

воєнних подій, коли Україна має можливість змінити свій спрямований на

майбутнє траєкторію та вийти на нові ринки, які перебувають у власності

прогресивних європейських країн.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління ЗЕД підприємства**

Основною умовою для успішного проведення зовнішньоекономічної

діяльності є її результативність та продуктивність. Багато підприємств

знають суттєвих втрат через недостатнє техніко-економічне обґрунтування

ефективності своєї діяльності, а також через відсутність оцінок, пов'язаних із

вибором валюти ціни, валюти платежу та інших валютно-фінансових умов угоди.

Економічна ефективність ЗЕД оцінюється шляхом порівняння досягнутого економічного результату (часто вираженого у грошовому виразі) з

витратами ресурсів, необхідними для досягнення цього результату. Під

результатами розуміються грошові надходження, отримані від продажу продукції, виконання робіт чи надання послуг, а також вартість отриманих товарів чи послуг. Витрати охоплюють вартість різних виробничих ресурсів,

таких як сировина, матеріали, енергія, робоча сила, послуги сторонніх

організацій, обов'язкові платежі до державних фондів та інші витрати, необхідні для проведення торгових угод.

Економічні результати та ресурсні витрати мають кількісний характер, і тому ефективність ЗЕД може бути обчислена за кількісними критеріями.

Усю систему ЗЕД підприємства можна розділити на 4 групи:

1. Абсолютні показники: обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на експорт/імпорт; середній залишок коштів; кількість отриманих рекламаций; сума рекламаций; кількість задоволених рекламаций; перевага покупцями ТМ фірми; обсяг експорту нових товарів.

2. Відносні показники: індекс динаміки; індекс вартості; індекс фізичного обсягу; індекс ціни; індекс кількості (наприклад, динаміка частки світового, європейського ринків, частка нових товарів в експорті, які з'явилися

за останні 5 років, частка зниження витрат, яку одержано внаслідок

використання нових технологій тощо); коефіцієнти виконання зобов'язань з

експорту/імпорту за вартістю, фактичним обсягом, ціною; середня тривалість обороту експортної/імпортної операції; коефіцієнт віддані коштів від

експортних/імпортних операцій.

3. Показники структури: товарна структура експорту/імпорту; географічна структура; структура накладних витрат.

4. Показники ефективності: валютна ефективність експорту/імпорту; ефективність експорту/імпорту; рентабельність експорту/імпорту; економічний

ефект експорту/імпорту; інтегральний економічний ефект; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій.

Розрахунок показників ефективності здійснюється за такими принципами [45]:

- найповніший облік усіх складових витрат і результатів. неповний облік витрат та отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;

- необхідність порівняння з базовим варіантом. за базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття певного рішення. неправильний вибір бази порівняння може призвести до спотворення оцінок;

- приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;

- приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;

- наявність достовірності інформації, систему збору та аналізу даних.

конкретний розрахунок показників ефективності залежатиме значною мірою від виду зовнішньоторговельної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди у межах ЗЕД, здійснюваної на підприємстві [46].

Щоб визначити ефективні напрями діяльності підприємства у сфері ЗЕД, потрібен ретельний аналіз її стану. Проведення аналізу експортних та імпортних операцій включає:

- визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортних/імпортних товарів;

- визначення виконання зобов'язань за термінами їхніх поставок та якістю;

- установлення факторів і величин їхнього впливу на економічні показники;

з'ясування причин невиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями [45].

Аналізований процес включає чотири етапи: перший етап передбачає оцінку виконання зобов'язань за товарами та товарними групами; другий етап включає в себе оцінку виконання зобов'язань за країнами експорту/імпорту; третій етап охоплює оцінку виконання зобов'язань за країнами ближнього зарубіжжя; четвертий етап зводиться до узагальнення результатів проведеного аналізу. Перший етап передбачає визначення кількості та загальної суми укладених угод, а також кількості та загальної суми виконаних угод, прострочених контрактів, аналіз причин невиконання угод та порушень у термінах поставок товарів.

Таблиця 1.2

## Показники для оцінки ефективності ЗЕД підприємства

Назва	Формула	Необхідні дані
Частка сум контрактів прострочених у звітному періоді	$L_{\text{за}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{в}}} * 100\%$	$K_{\text{п}}$ – сума контрактів, прострочених протягом року; $K_{\text{в}}$ – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	$K^{\text{варт}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{\text{ф}} * P_{\text{ф}}}{\sum_{i=1}^n Q_{\text{п}} * P_{\text{п}}}$	$P_{\text{ф}}$ і $Q_{\text{ф}}$ – фактичні ціни та кількість товару і; $P_{\text{п}}$ і $Q_{\text{п}}$ – планові ціни та кількість товару і; n – кількість товарів.
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	$K^{\text{фіз.об.}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{\text{ф}} * P_{\text{п}}}{\sum_{i=1}^n Q_{\text{п}} * P_{\text{п}}}$	$Q_{\text{ф}}$ – фактична кількість експорту; $P_{\text{п}}$ і $Q_{\text{п}}$ – планові ціни та кількість товару і; n – кількість товарів.
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною	$K^{\text{ціна}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{\text{ф}} * P_{\text{ф}}}{\sum_{i=1}^n Q_{\text{п}} * P_{\text{п}}}$	$P_{\text{ф}}$ і $Q_{\text{ф}}$ – фактичні ціни та кількість товару і; $P_{\text{п}}$ – планова ціна товару і; n – кількість товарів.

ВАЛЮТНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТУ/ІМПОРТУ (показник валютної ефективності характеризує кумулятивну спроможність, силу валюти, її курс)		
<p>Валютна ефективність експорту. Якщо значення показника перевищує обернене значення курсу національної валюти ЗЕД є ефективною</p>	$E_{exp} = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ei} * Q_e}{\sum_{i=1}^m B_e * Q_e}$	<p><math>C_{ei}</math> – валютна ціна і-того товару на експорт; <math>Q_e</math> – обсяг експорту і-того товару; <math>B_e</math> – витрати на виробництво та реалізацію одиниці і-того товару; <math>m</math> – кількість назв експортних товарів.</p>
<p>Валютна ефективність імпорту. Якщо значення показника перевищує значення курсу національної валюти ЗЕД є ефективною</p>	$E_{imp}^{вал.} = \frac{C_{имп}}{B_{имп}^{вал.}}$	<p><math>C_{имп}</math> – вартість одиниці імпортного товару; <math>B_{имп}^{вал.}</math> – валютна ціна одиниці товару.</p>
<p>Валютна ефективність експорту</p>	$E_{експ.}^{вал.} = \frac{C_{експ}^{вал.}}{B_{експ}}$	<p><math>C_{експ}^{вал.}</math> – валютна ціна товару, <math>B_{експ}</math> – витрати на виробництво та реалізацію одиниці товару.</p>

Джерело: Круш П.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. [47]

Для оцінки ефективності експортних та імпорتنних операцій, необхідно провести порівняння показників або коефіцієнтів з певною базою, зазвичай, базою порівняння є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення валютного курсу, то операція зовнішньоекономічної діяльності підприємства вважається ефективною. У разі експорту валютною ефективністю слід використовувати обернений курс обміну (непряме котирування), а для імпорту - звичайний обмінний курс (пряме котирування).

Показники, які відображають ефективність ЗЕД для підприємства, рекомендується розраховувати перед укладанням конкретної угоди та при плануванні діяльності, а також для оцінки ефективності минулих експортних та імпорتنних операцій за попередній період.

Важливим аспектом у розрахунках ефективності ЗЕД можуть бути умови кредитування, оскільки багато експортних операцій здійснюються на умовах кредиту. Тому для врахування цих умов в розрахунках використовується коефіцієнт кредитного впливу, який визначається як відношення суми валютних надходжень, зведеної до року поставки товару, до номінальної

зовнішньоторговельної ціни цього товару. Формули для розрахунку цього коефіцієнта складні, і на практиці використовуються спеціальні таблиці, де наведені числові значення даного коефіцієнта.

Проведення зовнішньоекономічної діяльності на будь-якому підприємстві є складним процесом. Для визначення ефективності цієї діяльності в подальшому, корисно здійснювати оцінку зовнішньоторговельних операцій порівнянням отриманих результатів з попередніми періодами. Існує низка показників, які допомагають відобразити ефективність виконання різних видів зовнішньоторговельних операцій на підприємстві.

Важливо враховувати, що кожне підприємство має свої особливості та специфіку ЗЕД. Тому оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю повинна бути адаптованою під конкретне підприємство.

У сучасних ринкових умовах підприємствам слід використовувати не лише традиційні методи оцінки та аналізу ефективності ЗЕД, оскільки вони не завжди відображають повний вплив такої діяльності на фінансове становище, загальну ефективність та платоспроможність підприємства. Для усунення цих недоліків та для більш глибокої оцінки ефективності ЗЕД, рекомендується використовувати показники економічної безпеки підприємства. Оскільки у зовнішньоторговельній діяльності, крім позитивних економічних ефектів, існують також негативні фактори, які можуть вплинути на економічну безпеку підприємства.

# РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (на прикладі ПП "БЕГРИЛЬ")

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «БЕГРИЛЬ»

ПП «БЕГРИЛЬ» розташоване за адресою: Київська обл., Білоцерківський р-н, с. Фурси, вул. Промислова, 16. Основними видами діяльності є виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова торгівля продуктами харчування, інші види. Основна продукція підприємства: крупа перлова, крупа ячнева, крупа пшенична, пшоно, крупа гречана, крупа гречана (продмі), горох колотий, горох цлий, крупа кукурудзяна, крупа манна. Асортимент підприємства є постійним.

ПП «БЕГРИЛЬ» має такі відділи: склад, де виконуються всі види робіт, представлені стенди зі зразками продукції, а також відвантажується продукція покупцям; маркетинговий, адміністративний та бухгалтерський відділи.

Організаційна структура управління представлена на рис. 2.1.

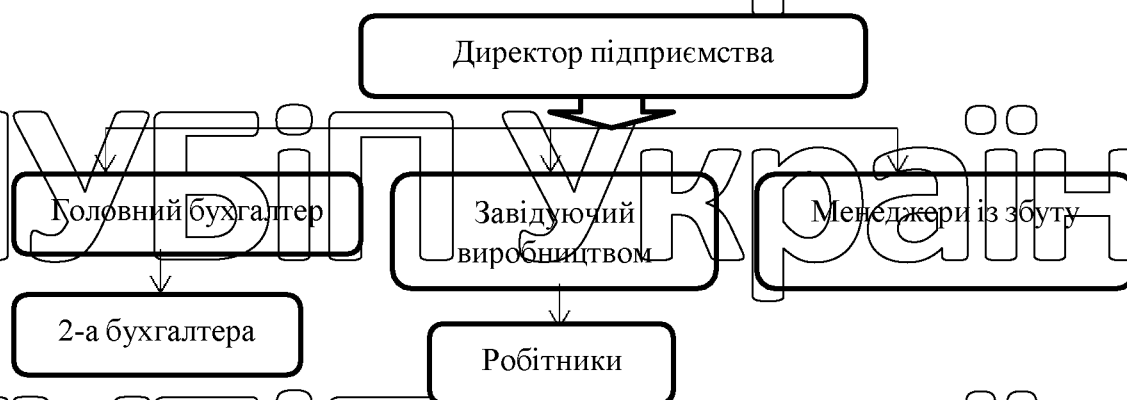


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «БЕГРИЛЬ»

Джерело: за даними ПП «БЕГРИЛЬ»

Вищим органом управління є загальні збори засновників. Загальні збори правомочні прийняти рішення за всіма питаннями діяльності підприємства.

Виконавчим органом є директор, який займає посаду за рішенням засновників підприємства. Керівник підприємства - Лісовий Сергій Васильович.

Зупинимося на повноваженнях директора, а саме він здійснює:

– керівництво поточною діяльністю в межах його компетенції та прав,

визначених статутом;  
 – виконання рішень Загальних зборів працівників-співвласників;  
 – діє від імені підприємства в стосунках з іншими юридичними та фізичними особами;

– від імені підприємства укладає угоди, видає доручення, вирішує питання щодо відкриття рахунків в банках;  
 – приймає і звільняє з роботи найманих працівників підприємства, вирішує питання про їх притягнення до дисциплінарної відповідальності та про їх заохочення;

– вирішує всі питання кадрової політики;  
 – в межах своєї компетенції видає накази, дає вказівки, які є обов'язковими для всіх працівників підприємства,  
 – виконує інші функції, що впливають зі Статуту.

Майно підприємства складають основні фонди та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена в його самостійному балансі. Майно підприємства є спільною частковою власністю співвласників підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

– грошові та майнові внески працівників-співвласників підприємства;  
 – доходи, одержані в результаті господарської діяльності підприємства;  
 – кредити банків та інших кредиторів;  
 – придбане майно інших підприємств, організацій;  
 – благодійні пожертвування фізичних та юридичних осіб;  
 – інші джерела, що не заборонені чинним законодавством України.

Основним товаром, яке продає ПП «БЕГРИЛЬ», є крупа гречана, горох колотий, крупа кукурудзяна, крупа манна, крупа пшенична.

Кількість товарів (ресурсів), які заповує підприємство у постачальників представлено в табл. 2/1.

Таблиця 2.1

## Обсяг закупівлі основної продукції ПП «БЕГРИЛЬ» у 2021-2022 роках

Найменування груп товарів	Кількість товарів у натуральному виразі, кг		Відхилення, (+/-)	
	2021 рік	2022 рік	абсолютне, од.	відносне, %
1. Крупа гречана	14018,93	9297,84	-4721,09	-33,67
2. Горох колотий	8296,61	6095,94	-2200,67	-26,52
3. Крупа кукурудзяна	3348,81	2569,31	-779,50	-23,28
4. Крупа манна	3755,94	2054,38	-1701,91	-45,31
5. Крупа пшенична	5031,12	3256,03	-1775,09	-35,28
6. Інші крупи	4438,52	1194,20	-3244,32	-73,09
Всього	37889,00	24468,00	-13421,00	-35,42

Джерело: узагальнено автором за даними ПП «БЕГРИЛЬ»

Табл. 2.1 демонструє, що найбільше від постачальників ПП «БЕГРИЛЬ» отримує «крупу гречану», «горох колотий» та «крупу кукурудзяну», а отже це основна продукція даного підприємства. Порівнюючи показники 2022 та 2021 року видно, що поставки продукції скоротилися, всі показники мають від'ємне відхилення. Це пов'язано зі складною економічною ситуацією, а також нестабільністю системи збуту у постачальників та невчасністю доставки.

Безумовно все це впливає на ефективність роботи досліджуваного підприємства, адже з підвищенням курсу валют пропорційно підвищувались і ціни на продукцію підприємства, що вплинуло на купівлю продукції клієнтами. Фактично кількість товарів, які закуповував ПП «БЕГРИЛЬ», зменшилась майже на 1/3 в порівнянні з минулим періодом, але фінансові результати покращилися, що далі буде розглянуто детальніше.

Продукція-сировина, яка закупляється у постачальників, проходить технологічну обробку на підприємстві і перетворюється в іншу гару. Готова продукція-товар продається покупцям як в Україні, так і за кордоном (Польща, Німеччина).

Для розуміння змін в активі та пасиві балансу складемо аналітичний баланс, який наведений в табл. 2.2 та рис. 2.2 і 2.3.

Таблиця 2.2

## Аналітичний баланс ПП «БЕГРИЛЬ» за 2018-2022 рр.

Показни К	2018		2019		2020		2021		2022		Відхилення 2019/2018			Відхилення 2020/2019			Відхилення 2021/2020			Відхилення 2022/2021		
	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис.грн.	частка, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %	структури, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %	структури, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %	структури, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %	структури, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
<b>АКТИВ БАЛАНСУ</b>																						
Необоротні активи	386,3	29,30	407,5	30,22	436,2	29,50	392,8	28,12	445,7	28,32	21,2	5,49	0,92	28,7	7,04	-0,72	-43,4	-9,95	-1,38	52,9	13,47	0,20
Оборотні активи	932,3	70,70	941,1	69,78	1042,6	70,50	1004,1	71,88	1127,9	71,68	8,8	2,28	-0,92	101,5	24,91	0,72	-38,5	-8,83	1,38	123,8	31,52	-0,20
Разом	1318,6	100,0	1348,6	100,0	1478,8	100,0	1396,9	100,0	1573,6	100,0	30,0	7,77	0	130,2	31,95	0	-81,9	-18,78	0	176,7	44,98	0
<b>ПАСИВ БАЛАНСУ</b>																						
Власний капітал	982,4	74,50	961,5	71,30	998	67,49	1011,2	72,39	1145,7	72,81	-20,9	-5,41	-3,21	36,5	8,96	-3,81	13,2	3,03	4,9	134,5	34,24	0,42
Зобов'язання	336,2	25,50	387,1	28,70	480,8	32,51	385,7	27,61	427,9	27,19	50,9	13,18	3,21	93,7	22,99	3,81	-95,1	-21,8	-4,9	42,2	10,74	-0,42
Разом	1318,6	100,0	1348,6	100,0	1478,8	100,0	1396,9	100,0	1573,6	100,0	30,0	7,77	0	130,2	31,95	0	-81,9	-18,78	0	176,7	44,98	0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки А, Б).

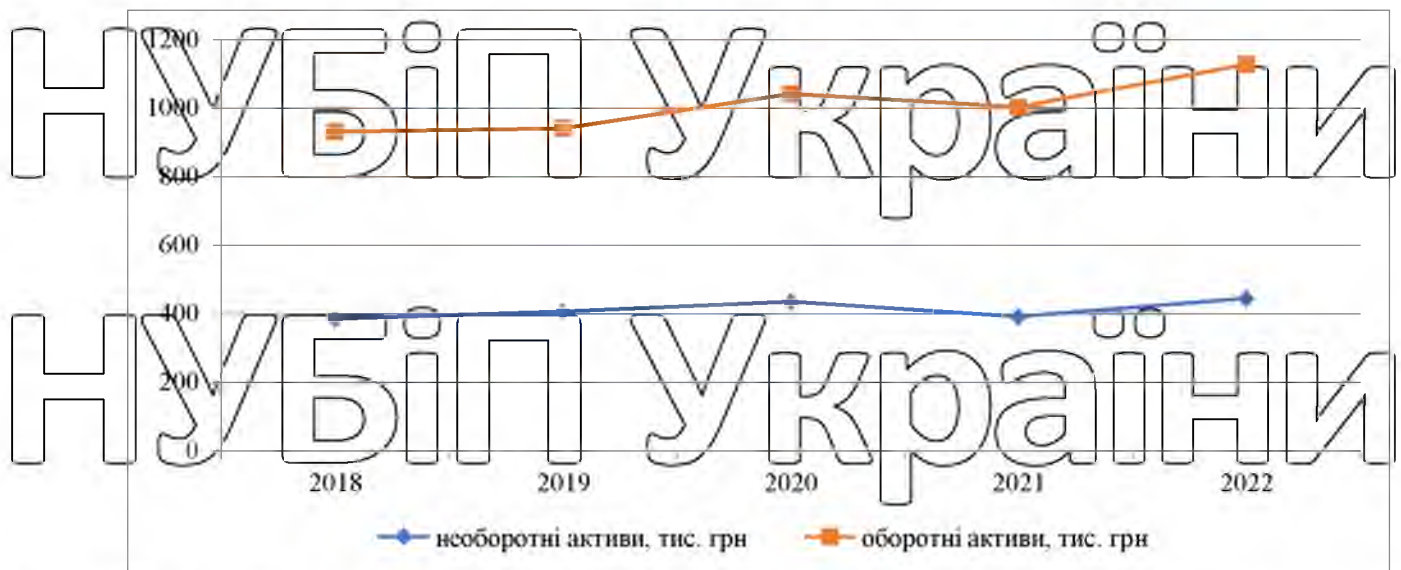


Рис. 2.2. Динаміка активів ПП «БЕГРИЛЬ» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

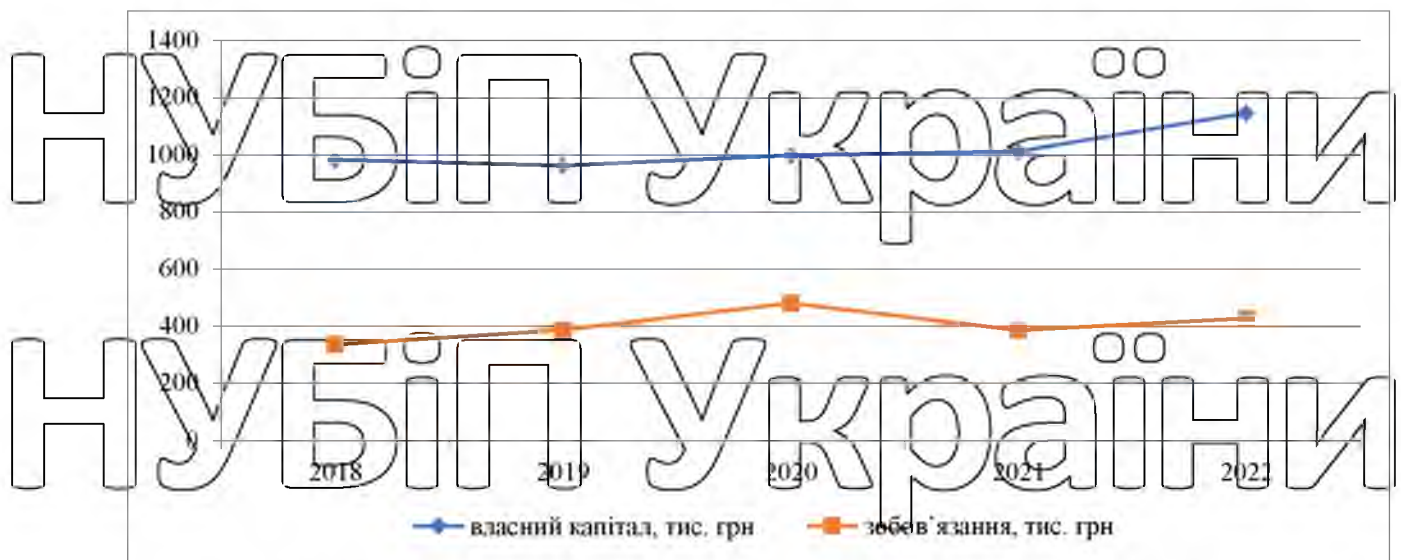


Рис. 2.3. Динаміка пасивів ПП «БЕГРИЛЬ» за 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Згідно даних наведених в табл. 2.2 та на рис. 2.2 і 2.3, загальна вартість оборотних активів підприємства є значно більшою, ніж необоротних і на кінець 2022 р. їх сума дещо зростає. Частка необоротних активів складала у всі періоди рівномірно в межах 70-72%, відповідно частка необоротних активів становила в межах 28-30%. Така структура активів характеризує

виробничо-промислове підприємство, так як для здійснення діяльності необхідні значні обсяги сировини матеріалів. Пасиви підприємства складаються із власного капіталу і зобов'язань. Частка власного капіталу становила у різні періоди від 67,49 (у 2020 р.) до 74,5% (у 2018 р.), зобов'язань вдвічі менше, а саме від 25,5% (2018 р.) до 32,51% (2020 р.). У 2022 р. відбулося зростання власного капіталу на 134,5 тис. грн або 34,34% проти попереднього року.

Характеристика фінансових результатів виробничо-господарської діяльності підприємства наведена в табл. 2.3 та рис. 2.4.

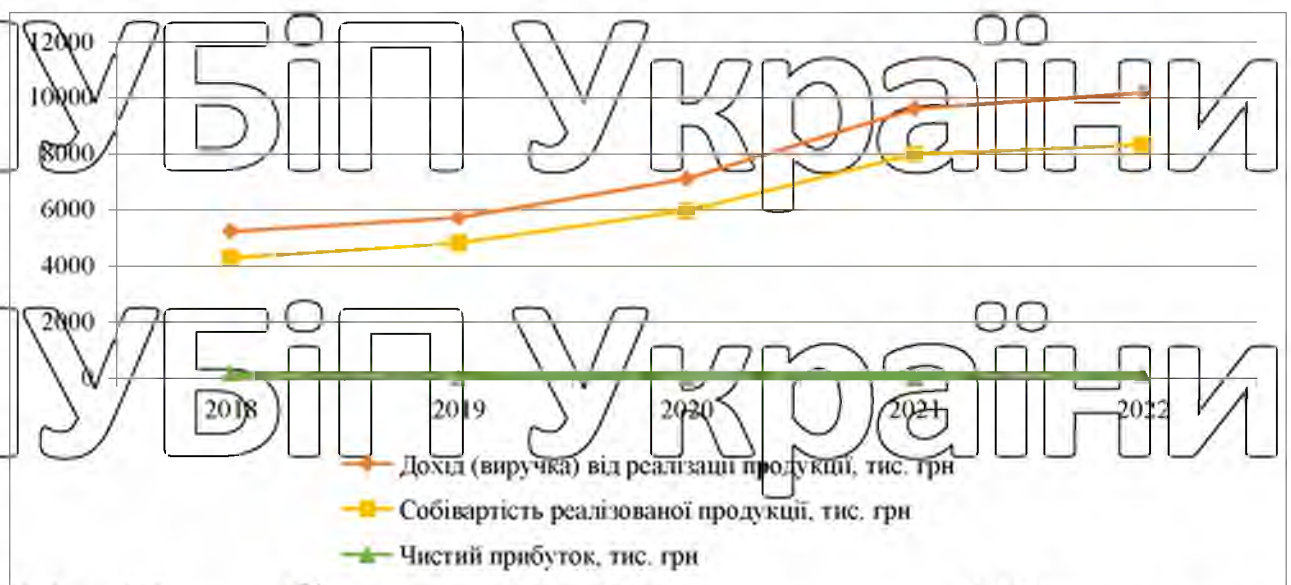


Рис. 2.4. Динаміка основних фінансових результатів ПП «БЕРНІЛЬ» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Характеристика фінансових результатів виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 2.3 і рис. 2.4) показує, що за 2018-2022 роки збільшилися доходи від реалізації продукції. Найбільше їх абсолютне відхилення було у 2021 р. порівняно з 2020 р., а саме на 2998,5 тис. грн (або на 35%) та найменше у 2019 р. – на 596 тис. грн (або на 9%). Також зросла собівартість реалізованої продукції, особливо у 2021 р. – на 2024 тис. грн (або на 34%) порівняно з попереднім роком та найменше відхилення було у 2022 р. – 331,2 тис. грн (або на 4%).

Таблиця 2.3

## Основні фінансові показники господарської діяльності ПП «БЕГРИЛЬ» у 2018-2022 рр.

№ з/п	Показник	Рік, тис. грн.					Абсолютне відхилення, тис. грн				Відносне відхилення, %			
		2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5236,8	5733,5	7114,0	9612,8	10180,3	496,7	1380,5	2498,8	567,5	0,09	0,24	0,35	0,06
2	Собівартість реалізованої продукції	4301,2	4831,2	5972,9	7996,9	8328,1	530	1141,7	2024	331,2	0,12	0,24	0,34	0,04
3	Валовий прибуток	935,6	902,3	1141,1	1615,9	1852,2	-33,3	238,8	474,8	236,3	-0,04	0,26	0,42	0,15
4	Інші операційні доходи	4,3	-	-	5,7	50,0	-4,3	-	-	44,3	-1,00	-	-	7,77
5	Адміністративні витрати	251,0	319,8	412,9	566,7	613,0	68,8	93,1	153,8	46,3	0,27	0,29	0,37	0,08
6	Витрати на збут	347,2	494,2	626,8	974,7	1074,9	147	132,6	347,9	100,2	0,42	0,27	0,56	0,10
7	Інші операційні витрати	63,4	44,8	56,4	59,3	58,4	-18,6	11,6	2,9	-0,9	-0,29	0,26	0,05	-0,02
8	Фінансовий результат /Прибуток від операційної діяльності	278,3	43,5	45,0	20,9	155,9	-234,8	1,5	-24,1	135	-0,84	0,03	-0,54	6,46
9	Інші фінансові доходи	0,5	0,3	-	0,6	1,1	-0,2	-	-	0,5	-0,40	-	-	0,83
10	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	278,8	43,8	45,0	21,5	157,0	-235	1,2	-23,5	135,5	-0,84	0,03	-0,52	6,30
11	Податок на прибуток	82,7	6,5	4,8	8,3	22,5	-76,2	-1,7	3,5	14,2	-0,92	-0,26	0,73	1,71
12	Фінансовий результат від звичайної діяльності - прибуток	196,1	37,3	40,2	13,2	134,5	-158,8	2,9	-27	121,3	-0,81	0,08	-0,67	9,19
13	Чистий фінансовий результат - прибуток	196,1	37,3	40,2	13,2	134,5	-158,8	2,9	-27	121,3	-0,81	0,08	-0,67	9,19

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки А, Б).

Позитивну динаміку мають адміністративні витрати та витрати на збут. Зокрема адміністративні витрати зростали з 8% у 2022 р. проти 2021 р. до 37% у 2022 р. проти 2021 р. У свою чергу збільшення витрат на збут відбувалося з 10% (або 100,2 тис. грн) у 2022 р. до 56% (або 347,9 тис. грн) у 2021 р. проти попередніх періодів.

Незначне зменшення у 2022 р. було інших операційних витрат, а саме на 2% (або 0,9 тис. грн) проти 2020 та на 29% (або 18,6 тис. грн) у 2019 р. проти 2018 р.

Фінансовим результатом (табл. 2.3 та рис. 2.4) у досліджувані періоди був прибуток. Динаміка якого свідчить про його нестабільність, зокрема у 2019 р. відбулося різке зменшення з 196,1 до 37,3 тис. грн (або на 81%), найменший прибуток зафіксовано у 2021 р. – 13,2 тис. грн, а потім у 2022 р. відбулося його зростання до 134,5 тис. грн (або на 919%), що є позитивним моментом.

На збільшення прибутку вплинуло ряд факторів, які пов'язані з поліпшенням якості продукції та зростанням її збуту.

## 2.2. Динаміка і структура основних показників діяльності підприємства

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки діяльності підприємства та його фінансового стану виступають показники ліквідності і платоспроможності. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать:

- коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття);
- коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- чистий оборотний капітал.

Розглянемо значені показники та їх динаміку за 2018-2022 рр. в табл.

2.3 та на рис. 2.5.

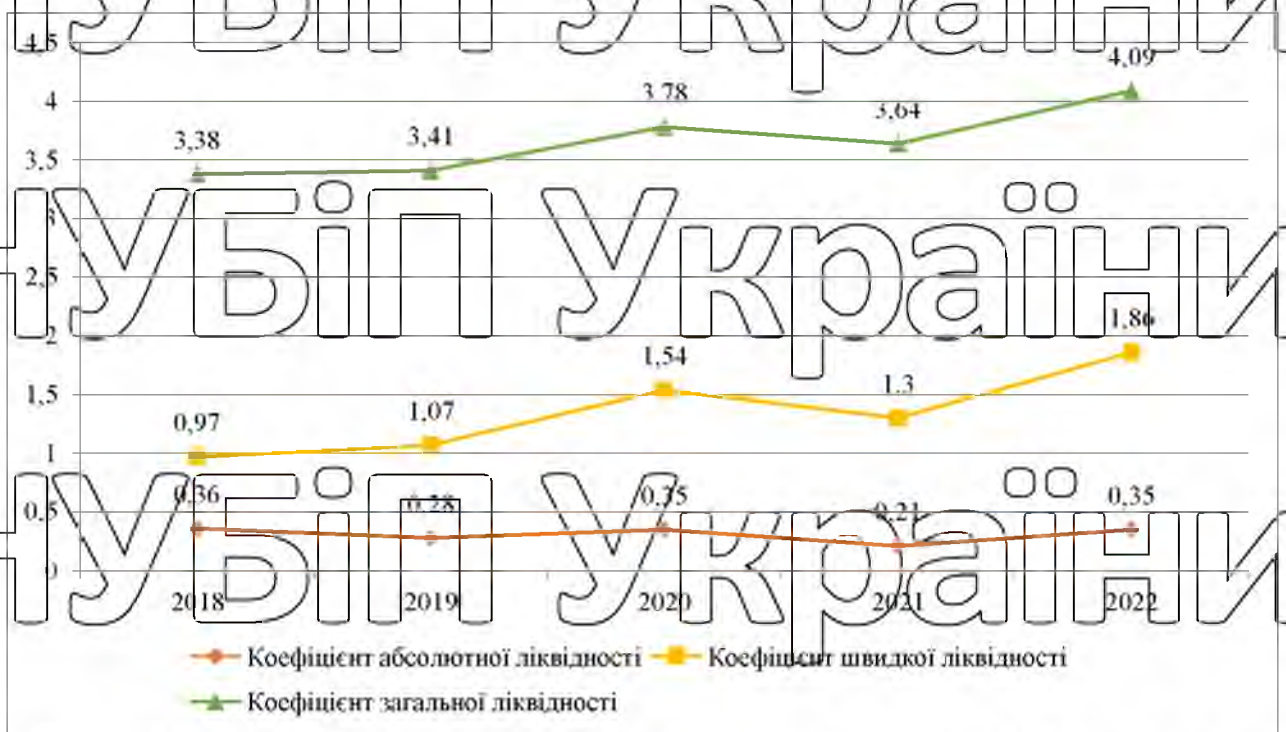


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності ПП «БЕГРИЛЬ» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

За результатами аналізу показників ліквідності в табл. 2.4 та рис. 2.5 встановлено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2018 р. становив 0,36, що є найбільшим значенням за всі наступні періоди, а найменше значення було у 2021 р., а саме 0,21. Цей коефіцієнт показує, що частина короткострокових позикових зобов'язань може бути по мірі необхідності погашена негайно. Теоретично достатнім значенням для коефіцієнта абсолютної ліквідності є співвідношення 0,2:1. У нашому випадку цей показник у 2018-2022 р. був достатнім для забезпечення підприємству абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.4

## Показники ліквідності ПП «БЕГРИЛЬ» за 2018-2022 рр.

Показник	Звітний період, тис. грн.					Абсолютне відхилення (+,-)				Відносне відхилення, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оборотні активи (ОА), тис. грн.	932,3	941,1	1042,6	1004,1	1127,9	8,8	101,5	-38,5	123,8	0,94	10,79	-3,83	12,33
Грошові кошти та їх еквіваленти (ГКЕ), тис. грн.	100,3	88,5	150,3	74,5	114,1	-11,8	61,8	-75,8	39,6	-1,27	6,57	-7,55	3,94
Запаси (З), тис. грн.	663,8	646,4	618,4	645,6	614,7	-17,4	-28	27,2	-30,9	-1,87	-2,98	2,71	-3,08
Поточні зобов'язання (ПЗ), тис. грн.	275,9	320,3	424,5	354,0	330,1	44,4	104,2	-70,5	-23,9	4,76	11,07	-7,02	-2,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,28	0,35	0,21	0,35	-0,09	0,08	-0,14	0,14	-24,00	28,14	-40,56	64,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності (ОА-З)/ПЗ	0,97	1,07	1,54	1,30	1,86	0,09	0,47	-0,24	0,56	26,12	169,88	-67,26	266,43
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,38	3,41	3,78	3,64	4,09	0,03	0,37	-0,14	0,45	8,77	133,15	-39,41	213,21
Чистий оборотний капітал	656,4	620,8	618,1	650,1	797,8	-35,60	-2,70	32	147,7	-3,62	-0,28	3,21	14,61

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки А, Б).

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. На досліджуваному підприємстві коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018 р. був 0,97, а за період з 2019 до 2022 р. перевищував 1. Але ця ситуація потребує додаткового вивчення причин зростання коефіцієнта швидкої ліквідності, якщо його збільшення пов'язане в основному зі зростанням невиправданої дебіторської заборгованості, то це свідчить про серйозні фінансові проблеми підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш швидко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Нормальним значенням цього коефіцієнта вважається 1,5.. 2,5, але не менше 1. Однак на його рівень впливає галузева належність підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу й інші фактори. У нашому випадку значення коефіцієнта значно перевищує 1, то можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У

той же час підприємство, можливо, не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів.

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що ПП «БЕГРИЛЬ» не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. В цілому підприємство покращило свою ліквідність у 2022 р.

Важливим питанням в аналізі структури джерел коштів є оцінка самофінансування підприємства і раціональності співвідношення власних і позикових коштів. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами. Фінансова стабільність підприємства – це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку.

До основних факторів, що визначають фінансову стійкість підприємства, належить фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складових активів (насамперед необоротних активів і запасів). Тому з метою оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й напрямки їхнього вкладення.

Для оцінки рівня фінансової стійкості використовують наступні показники:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт фінансової заборгованості;

коefficient маневрування;  
коefficient покриття оборотних активів.  
Далі проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості ПП  
«БЕГРИЛЬ» за 2018–2022 рр. в табл. 2.5 та рис.2.6.

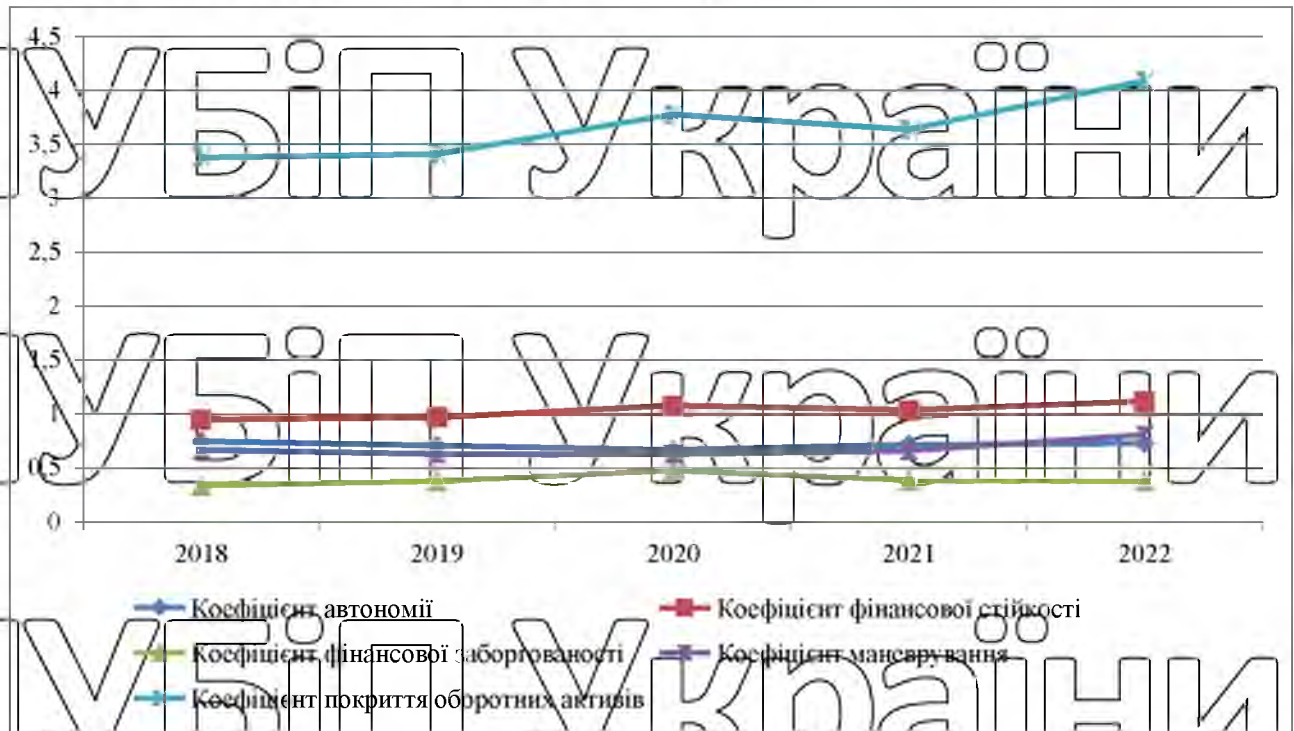


Рис. 2.6. Динаміка показників фінансової стійкості ПП «БЕГРИЛЬ» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт автономії (забезпеченості власним капіталом) характеризує частку власного капіталу в сукупному капіталі. Чим більше значення цього показника, тим більшою є фінансова незалежність підприємства від кредиторів. Мінімальна частка власного капіталу повинна складати не менше 50% (0,5) сукупного капіталу, задіяного в господарській діяльності. Вона засвідчує можливість підприємства погасити борги власними коштами. Тому можна зробити висновок, що значення показника у 2018-2022 рр. на досліджуваному підприємстві перевищував 0,67, що вказує на фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.5

## Показники фінансової стійкості ПП «БЕГРИЛЬ» за 2018–2022 рр.

Показник	Звітний період					Абсолютне відхилення (+,-)				Відносне відхилення, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Пасив (П), тис. грн.	1318,6	1348,6	1478,8	1396,9	1573,6	30,00	130,20	-81,9	176,7	3,05	13,54	-8,21	17,47
Власний капітал (ВК), тис. грн.	982,4	961,5	998,0	1011,2	1145,7	-20,90	36,50	13,2	134,5	-2,13	3,80	1,32	13,30
Позиковий капітал (ПК), тис. грн.	331,3	374,5	470,9	381,9	370,3	43,20	96,40	-89	-11,6	4,40	10,03	-8,92	-1,15
Поточні зобов'язання, тис. грн (ПЗ)	275,9	320,3	424,5	354,0	330,1	44,40	104,20	-70,5	-23,9	4,52	10,84	-7,06	-2,36
Власний оборотний капітал (ВОК), тис. грн.	656,4	620,8	618,1	650,1	797,8	-35,60	-2,70	32	147,7	-3,62	-0,28	3,21	14,61
Оборотні активи (ОА), тис.грн.	932,3	941,1	1042,6	1004,1	1127,9	8,80	101,50	-38,5	123,8	0,90	10,56	-3,86	12,24
Коефіцієнт автономії (ВК/П)	0,75	0,71	0,67	0,72	0,73	-0,03	-0,04	0,05	0,004	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової стійкості (ВК+ПЗ)/П	0,95	0,97	1,08	1,04	1,12	0,02	0,11	-0,04	0,084	0,00	0,01	0,00	0,01
Коефіцієнт фінансової заборгованості (ПК/ВК)	0,34	0,38	0,48	0,39	0,38	0,04	0,10	-0,09	-0,012	0,00	0,01	-0,01	0,00
Коефіцієнт маневрування (ВОК/ВК)	0,67	0,63	0,63	0,66	0,81	-0,04	0,00	0,03	0,150	0,00	0,00	0,00	0,01
Коефіцієнт покриття оборотних активів (ОА/ПЗ)	3,38	3,41	3,78	3,64	4,09	0,03	0,37	-0,14	0,449	0,00	0,04	-0,01	0,04

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки А, Б).

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує пропорцію різних джерел фінансування господарської діяльності (позикового і власного капіталу, прийнятих за 1). Для підприємства зі сталими показниками фінансово-господарської діяльності, яке забезпечує рентабельну роботу і самофінансування, значення коефіцієнта фінансової стійкості є економічно допільним в розмірі  $\geq 0,5$ , що і видно з табл. 2.5.

Коефіцієнт фінансової заборгованості або коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Максимально припустиме значення цього показника становить 1 (що припускає рівність позикових і власних коштів). Встановлено, що позикових коштів на досліджуваному підприємстві у всі звітні періоди було менше 40%.

Коефіцієнт маневрування характеризує, яка частка власного капіталу використовується для формування оборотних активів. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої приналежності підприємства (економічно доцільне значення – 0,4 – 0,6). Значення цього показника перевищує нормативний показник (див. табл. 2.5), що позитивно характеризує зміни у фінансовому стані підприємства, оскільки свідчить про збільшення можливості вільно маневрувати власними коштами. Чим більша частка власних коштів в обороті, тим вища платоспроможність підприємства, тим більші можливості скерування чистого прибутку на капітальні інвестиції та соціальні потреби власників капіталу.

Коефіцієнт покриття оборотних активів показує, скільки грошових одиниць оборотних засобів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Критичне значення коефіцієнту покриття дорівнює 1, значення коефіцієнту покриття у межах 1 – 1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги. На ПП «БЕГРИЛЬ» цей показник втричі перевищує нормативний. Тобто динаміка показників фінансової стійкості покращується у 2022 році і вказує на фінансову незалежність і стійкість підприємства.

За даними ф. 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» ф. 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» визначаються і аналізуються показники оборотності обігових коштів, які наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Зведена таблиця показників, які характеризують забезпеченість запасів і затрат відповідними джерелами їх формування на ПП «БЕГРИЛЬ» у 2020–2022 рр.**

Показник	Алгоритм	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -)	
					2021 / 2020	2022 / 2021
Джерела формування власних обігових коштів (ВК)	ВК	1007,9	1015,0	1203,3	7,1	88,30
Необоротні активи (НА)	НА	436,2	392,8	445,7	-43,4	52,90
Власні обігові кошти (ВОК)	ВК - НА	571,7	622,2	757,6	50,5	135,40
Довгострокові пасиви (ДП)	ДП	46,4	27,9	40,2	-18,5	12,30
Власні та довгострокові позикові джерела формування запасів і затрат (ВДД)	ВОК+ ДП	618,1	650,1	797,8	32	147,70
Короткострокові пасиви (КП)	КП	0	0	0	0	0
Загальна величина джерел формування запасів і затрат (ВДКД)	ВДД+ КП	618,1	650,1	797,8	32	147,70
Загальна величина запасів (З)	З	618,4	645,6	614,7	27,2	-30,90
Надлишок (+) або нестача (-) власних джерел формування запасів і затрат	ВОК мінус З	-46,7	-23,4	142,9	23,3	166,30
Надлишок (+) або нестача (-) власних та довгострокових позикових джерел формування запасів і затрат	ВДД мінус З	-0,3	4,5	183,1	4,8	178,60
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини джерел формування запасів і затрат	ВДКД мінус З	-0,3	4,5	183,1	4,8	178,60

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки А, Б).

Як видно з даних табл. 2.6, на підприємстві в 2020-2022 роках спостерігається надлишок коштів для формування запасів і затрат, в 2020 р. наявна їх нестача. Підприємство не використовувало короткострокових кредит, але були незначні довгострокові зобов'язання по відстроченим податковим зобов'язанням.

У 2020 р. нестача власних джерел формування запасів і затрат становила 46,7 тис. грн, у 2021 р. вже 23,4 тис. грн, а у 2022 р. їх надлишок складав 142,9 тис. грн. За рахунок довгострокових пасивів сума нестачі дещо зменшилася у 2020 р. до 0,3 тис. грн, у 2021 р. був сформований надлишок у розмірі 4,5 тис. грн, а у 2022 р. – у сумі 183,1 тис. грн. Це є позитивним для підприємства.

Відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними оборотними коштами та джерел формування запасів визначимо тип фінансової стійкості підприємства:

1) абсолютна фінансова стійкість (трапляється на практиці дуже рідко) – коли власні оборотні кошти забезпечують запаси й витрати ( $3 < \text{ВОК}$ );

2) нормально стійкий фінансовий стан – коли запаси й витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами ( $\text{ВОК} < 3 < \text{ВДКД}$ );

3) нестійкий фінансовий стан – коли запаси й витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат ( $3 > \text{ВДКД}$ );

4) кризовий фінансовий стан – коли запаси й витрати не забезпечуються джерелами їх формування і підприємство перебуває на межі банкрутства.

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

В табл. 2.7 представлено узагальнення показників для визначення фінансової стійкості підприємства

# НУВБІП УКРАЇНИ

Таблиця 2.7

Узагальнення показників для визначення фінансової стійкості

ПП «БЕГРИЛЬ» у 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
З	618,4	645,6	614,7
ВОК	571,7	622,2	757,6
ВДКД	618,1	650,1	797,8

Джерело: табл. 2.6.

Для зручності представимо дані в табл. 2.8 відповідно умов виконання фінансової стійкості підприємств за 2020–2022 роки.

# НУВБІП УКРАЇНИ

Таблиця 2.8

Умови виконання фінансової стійкості ПП «БЕГРИЛЬ»

у 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
$З < ВОК$ абсолютна фінансова стійкість	$618,4 > 571,7$	$645,6 > 622,2$	$614,7 < 757,6$
$ВОК < З < ВДКД$ нормально стійкий фінансовий стан	$571,7 < 618,4 > 618,1$	$622,2 < 645,6 < 650,1$	$757,6 > 614,7 < 797,8$
$З > ВДКД$ нестійкий фінансовий стан	$618,4 > 618,1$	$645,6 < 650,1$	$614,7 < 797,8$

Джерело: розраховано автором.

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про поліпшення фінансової стійкості підприємства в 2021-2022 роках. Нестійкий фінансовий стан у 2020 р. означав, що запаси й витрати забезпечувалися в основному сумою позикових джерел. Зростання суми власних обігових коштів у 2021-2022 рр. сприяло покращенню фінансової стійкості, яка вже у 2021 р. була нормальною, а у 2022 р. – абсолютною.

Фінансові ресурси використовуються і на виробничі цілі, аналіз яких наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Елементи операційних витрат ІПП «БЕТРИЛЬ» у 2020-2022 рр.

Показник	Рік						Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2021 /2020	2022/ 2021	2021 /2020	2022/ 2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%				
Матеріальні затрати	4329,1	61,24	5915,1	61,63	6215,6	61,9	1586,5	300,5	36,64	5,08
Витрати на оплату праці	1538,2	21,76	2258,9	23,54	2441,0	24,31	720,7	182,1	16,65	3,08
Відрахування на соціальні заходи	762,8	10,79	865,2	9,01	886,5	8,83	102,4	21,3	2,37	0,36
Амортизація	54,2	0,77	52,9	0,55	56,7	0,56	-1,3	3,8	-0,03	0,06
Інші операційні витрати	384,7	5,44	505,5	5,27	441,3	4,39	120,8	64,2	2,79	1,09
Разом	7069,0	100	9597,6	100	10077,1	100	2528,6	443,5	35,77	4,62

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки Б).

Майже всі витрати у 2021 р. зростали, зокрема матеріальні витрати – на 36,64%, витрати на оплату праці – на 16,65%, в цілому за рік на 2528,6 тис. грн або на 35,77%. У 2022 р. темп збільшення витрат знизився, зокрема за рік загальні затрати зросли лише на 4,62%. Матеріальні витрати збільшилися на 300,5 тис. грн (або на 5,08%), витрати на оплату праці – на 182,1 тис. грн (або на 3,08%), знизилися інші операційні витрати – на 64,2 тис. грн (або на 1,09%) порівняно з попереднім періодом.

Графічна інтерпретація операційних витрат зображена на рис. 2.7.

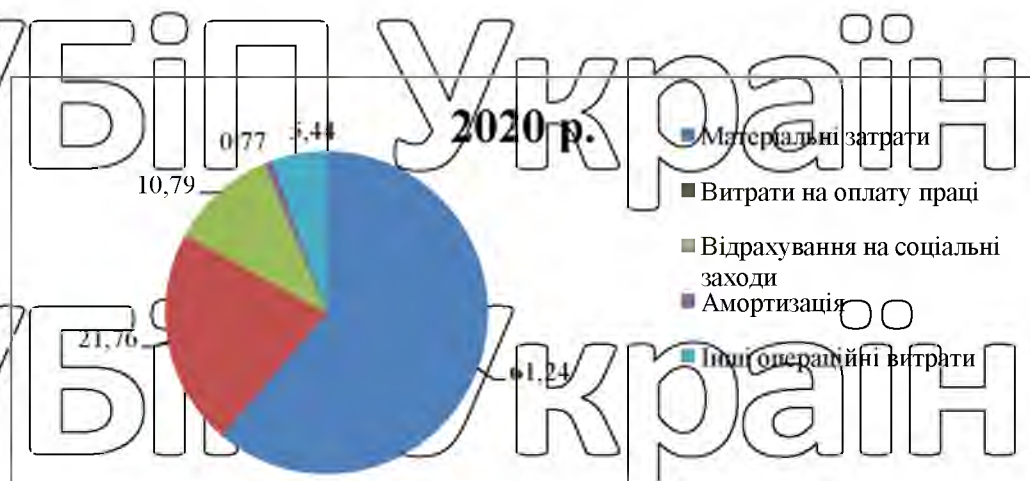




Рис. 2.7. Структура елементів операційних витрат ПП «БЕГРИЛЬ» у 2020–2022 рр.

Таким чином, використання фінансових ресурсів на операційні витрати вказує на раціональне їх використання, так як основна частка витрат спрямовується на матеріальні затрати та оплату праці. Наступним показником є рентабельність, яка визначає прибутковість різних напрямів діяльності підприємства, або її активів і пасивів. Аналіз окремих видів рентабельності наведений в табл. 2.10 та на рис. 2.8. За даними табл. 2.10 та рис. 2.8 встановлено, що рентабельність підприємства є низькою і у 2018 р. становила 3,9%, а наступні періоди не перевищувала 1,3%. Рентабельність власного капіталу не була сталою, зокрема у 2018 р. вона сягнула 19,9%, потім відбулося різке зниження до 3,8 (2019 р.), 4 (2020 р.) та 1,3% (2021 р.) і у 2021 р. знову піднялася до 11,7%. Рентабельність реалізованої продукції не перевищувала за досліджуваний період 3,7% (у 2018 р.), а у 2019–2021 р. була до 1%. Таким чином, ПП «БЕГРИЛЬ» було у 2018–2022 рр. прибутковим підприємством, хоча рентабельність є низькою.

Таблиця 2.10

## Показники рентабельності ПП «БЕГРИЛЬ» у 2018–2022 рр.

Показник	Звітний період, %					Абсолютне відхилення (+,-)				Відносне відхилення, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Рентабельність підприємства	3,9	0,6	0,5	0,1	1,3	-3,3	-0,1	-0,4	1,2	-84,62	-16,67	-80,00	1200
Рентабельність власного капіталу	19,9	3,8	4,0	1,3	11,7	-16,1	0,2	-2,7	10,4	-412,82	33,33	-540,00	10400
Рентабельність реалізованої продукції	3,7	0,6	0,6	0,14	1,3	-3,1	0	-0,46	1,16	-79,49	0,00	-92,00	1160

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства (додаток Б).

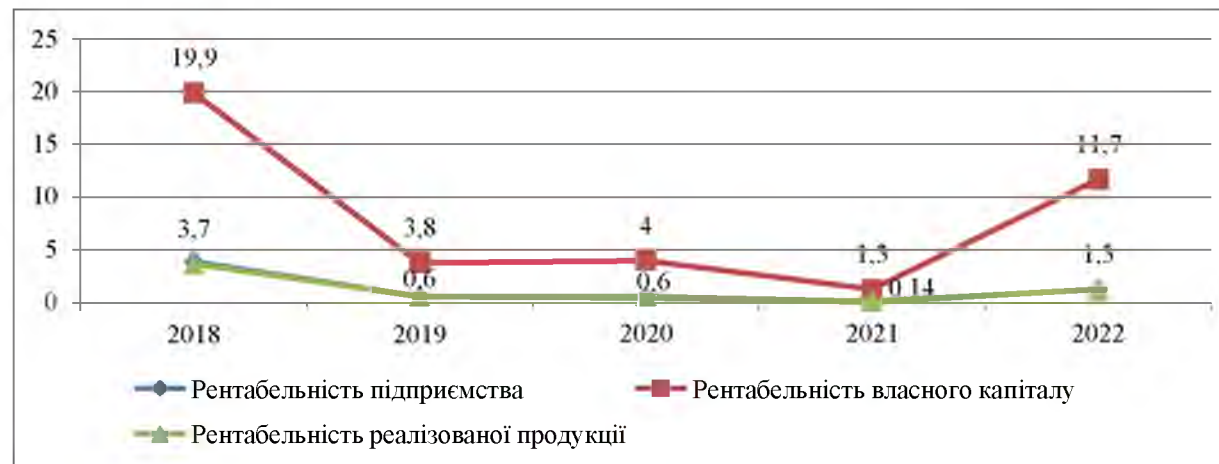


Рис.2.8. Динаміка показників рентабельності ПП «БЕГРИЛЬ» у 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додатки А, Б).

### 2.3. Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу ПП «БЕСРИЛЬ»

Вітчизняний ринок круп'яних культур є внутрішньоорієнтованим. Пропозиція надходить, в основному, з внутрішнього ринку: овес - 96,55-98,53%, гречка - 98,11-99,34%, просо - 97,92-100,00%. Частка споживання зерна круп'яних культур на внутрішньому ринку складає: овес - 64,95-84,83%, гречка - 71,10 -79,55%, просо - 45,71-75,00%. Але питома вага торгівлі крупами в останні роки займає значне місце у зовнішньоторговельному балансі України. Для експорту цієї продукції, особливо в останні роки, характерним є збільшення продажу сировини та зменшення обсягу продукції переробки зерна, що є негативною тенденцією, бо крупи – продукція з доданою вартістю, а для аграрного сектора це має велике значення: виробники отримують більший дохід і зростають надходження до бюджету.

Ціноутворення на ринку круп здійснюється, перш за все, виходячи з вартості сировини і, тільки потім, вартості переробки. Важливим фактором ціноутворення залишається сезонність, на початку сезону (жовтень-листопад) ціни нижчі. Крім того, ціни на крупи сильно залежні від урожаїв зерна круп'яних культур. З огляду на те, що урожай круп'яних культур збирають, в основному, в передосінній і осінній період, валовий збір впливає на цінову політику вже наступного календарного року. Від внутрішніх цін на крупи залежить активність експортних операцій. У разі високих цін цей товар стає неконкурентоспроможним на світовому ринку, і експорт, практично, зупиняється. При значному зростанні цін виникають проблеми зі збутом круп і на внутрішньому ринку, тому що невисокий рівень доходів населення змушує споживачів переорієнтуватися на інші види дешевших продуктів. Уникаючи затоварення, виробники змушені знижувати ціни. Стрибокподібне формування цін більш характерно в останні неврожайні роки.

У 2018 році ціни на крупи зросли наступним чином: крупа пшоняна – на 2,9 грн (19%), середня ціна – 17,9 грн за кг; макаронні вироби – додали 90 коп (6%), середня ціна – 15,4 грн за кг; крупа ячмінна – зросла на 80 коп (8%), середня ціна – 10,3 грн за кг; борошно пшеничне – додав 40 коп (5%), середня

ціна – 9,9 грн за кг; рис – подорожчав на 30 коп (1%), середня ціна – 23,4 грн за кг; манка – додала 20 коп (2%), середня ціна – 12 грн за кг.

Виробництво круп в Україні з кожним роком зростає. А через війну та проблеми з експортом зерна, увага до переробки зараз подвійна.

У 2020 р. виробництво основних видів круп та пластівців (окрім рису) в Україні склало 183,6 тис. т. Це на 11% перевищує показник 2019 року (165,1 тис. т). За даними Держстату у 2021 р. круп та пластівців було виготовлено 238 тис. т.

Попит на крупи на внутрішньому і зовнішньому ринках відрізняється. Наприклад, якщо гречка – фаворит серед круп в Україні, то в Європі її споживають в значно менших об'ємах. Основні покупці гречаної крупи – це Польща, Німеччина та Ізраїль. Також крупа користується попитом в Сербії, але вона традиційно там і вирощується.

Як відзначали експерти до війни, в Україні і в Європі зростає попит на крупи швидкого приготування та пластівці. Зокрема за останні чотири роки в Україні був істотний приріст виробництва саме вівсяних пластівців. Щодо експорту круп, то на зовнішніх ринках, як і раніше, залишаються здебільшого дві позиції – кукурудзяна крупка (для південних країн) та вівсянка (для європейського ринку).

Але зараз питання споживання круп на внутрішньому ринку переходить з площини попиту у площину пропозицій. Бо можуть виникнуть проблеми з сировиною. З 2022 року основні регіони внутрішнього виробництва цієї крупи (Херсонська та Одеська області) або тимчасово окуповані, або перебувають у зоні підвищеної військової небезпеки.

В умовах війни основним напрямком експорту для українських круп є ринок ЄС. Особливо перспективною є наразі кукурудзяна продукція. Але на цьому ринку висока конкуренція з боку Туреччини, яка купує українське зерно, переробляє і продає дешевше кінцевий продукт. Щоправда, цього року українські виробники зможуть постачати кукурудзяну продукцію на ринок ЄС завдяки скасуванню мит.

В сучасних умовах ПП «БЕГРИЛЬ» змушене переглянути свою маркетингову стратегію в напрямі розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Основними країнами для експорту круп можуть бути Німеччина, Польща, Чехія, Франція та інші європейські країни.

Серед чинників макросередовища істотний вплив на діяльність ПП «БЕГРИЛЬ» мають соціально-демографічні та економічні.

Основними споживачами продукції є населення України, переважно міські жителі. Продукцію споживають і чоловіки і жінки, починаючи з 2-3 років і до старості. Отже, попит на продукцію круп'яних культур як на світовому, так і вітчизняному ринку має сталу тенденцію до зростання тому, що змінюється культура споживання населення (турбота про здоров'я примушує більше вживати продуктів переробки круп).

До контактних аудиторій належать: Комітет із захисту прав споживачів, санепідемстанція, пожежна служба, податкова інспекція та інші контролюючі органи.

ПП «БЕГРИЛЬ» не є лідером на ринку круп. У досліджуваного підприємства немає посередників, підприємство напряму закуповує продукцію у постачальників. Асортиментний портфель даного підприємства налічує в себе небагато товарних позицій, які можна відправити на експорт. Ширину та глибину товарного асортименту можна переглянути в таблиці 2.11.

Товарний асортимент за даними табл. 2.11 включає 10 найменувань. Вся продукція розфасовується по 1 кг.

Для оцінювання складу асортименту ПП «БЕГРИЛЬ» було обрано метод АВС-аналізу. АВС-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. Для кожної групи (класу) А, В, чи С розробляються та визначаються оптимальні управлінські рішення.

Таблиця 2.11

## Ширина і глибина асортименту ПП «БЕГРИЛЬ» (на експорт)

		Ширина							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Глибина	а	Крупа гречан	Горох	Крупа перлов	Крупа ячнев	Крупа пшеничн	Пшон	Крупа кукурудзян	Крупа манна
	1.	Крупа гречана	Горох колоти	1.	1.	1. Крупа пшеничн	1.	1. Крупа кукурудзян	1. Крупа манна
Обсяг експорту	2.	Крупа гречана (проділ)	Горох цілий	Крупа перлова	Крупа ячнева	а	Пшон	а	манна
	10	5	3	2	4	2	8	6	
Країна	Німеччина, Франція			Чехія, Німеччина			Польща		

Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Вихідні дані для здійснення аналізу методом ABC-аналізу були занесені в табл. 2.12.

За даними табл. 2.12 бачимо, що обсяги реалізації крупи склали 10180,3 тис. грн. Найбільший обсяг продажу був крупи гречаної – 2239,67 тис. грн. (22% від загального доходу), крупи гречаної (проділ) – 1628,85 (16%), гороху колотого – 2137,86 тис. грн (21%), крупи пшеничної – 1323,44 тис. грн. (13%).

Найменше продано було крупи перлової, а саме на суму 101,7 тис. грн.

Отже, за даними представлених в табл. 2.12 здійснимо аналіз асортиментного портфеля ПП «БЕГРИЛЬ» методом ABC за емпіричним методом. Дані занесені до табл. 2.13 та рис. 2.9.

# НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 2.12

Вихідні дані для здійснення аналізу методом ABC за 2022 р.  
за даними ПП «Бегриль» (експорт)

Найменування товарного асортименту	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.	Частка, %
Крупа гречана	2239,67	22
Крупа гречана (проділ)	1628,85	16
Горох колотий	2137,86	21
Горох цілий	1018,03	10
Крупа перлова	101,70	1
Крупа ячнева	101,90	1
Крупа пшенична	1323,44	13
Пшоно	102,10	1
Крупа кукурудзяна	711,52	7
Крупа манна	815,23	8
Всього	10180,3	100

Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства.

# НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 2.13

Аналіз асортиментного портфелю ПП «БЕГРИЛЬ» (експорт)  
за ABC-аналізом

№	Назва продукту	Обсяг продажу, грн	Частка у обсягу продажу, %	Група ABC
				емпіричний метод (шкала 20/10/5)
1	Крупа гречана	2239,67	22	A
2	Крупа гречана (проділ)	1628,85	16	B
3	Горох колотий	2137,86	21	A
4	Горох цілий	1018,03	10	B
5	Крупа перлова	101,70	1	C
6	Крупа ячнева	101,90	1	C
7	Крупа пшенична	1323,44	13	B
8	Пшоно	102,10	1	C
9	Крупа кукурудзяна	711,52	7	C
10	Крупа манна	815,23	8	C
	Всього	10180,3	100	

Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства.

# НУБІП УКРАЇНИ

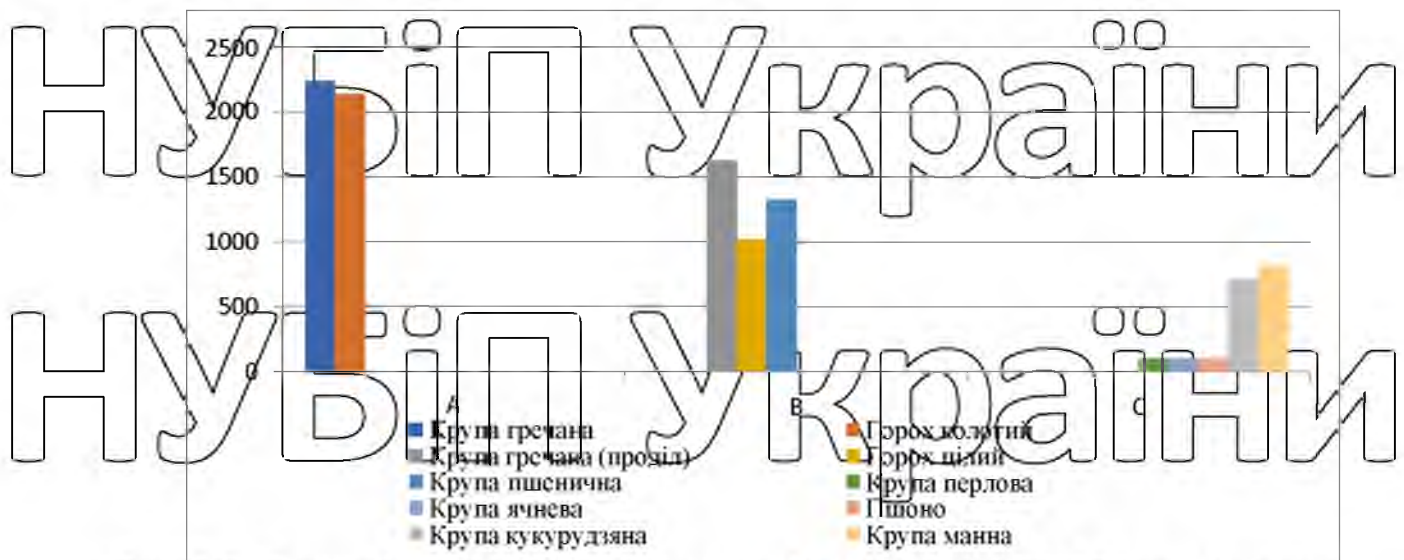


Рис. 2.9 Розподіл асортиментного портфеля ПП «БЕГРИДЬ» за методом ABC (експорт)

За даними табл. 2.13 та рис. 2.9 визначено, що найбільшу частку за обсягами продажу займають товари крупа гречана, горох колотий та крупа гречана (проділ). За емпіричним методом категорію А отримали товари, які знаходяться під номерами 1 і 3 в таблиці 2.13, тобто обсяг продажу суми даних товарів займає більше 20%. Категорію В отримали товари 2, 4, 7-ї позицій, дані товари займають від 10 до 20% обсягу продажу продукції у 2022 році, всі інші отримали категорію С.

Отримана група товарів А – небагаточисельна група найважливіших товарів, розмір запасів по яких потрібно постійно контролювати, глибоко визначати витрати, пов'язані з закупівлею, доставкою і зберіганням, а також розмір і момент замовлення.

Товари групи В – займають середню в плані важливості позицію; за ними здійснюється звичайний контроль і збір інформації про можливе поновлення запасів.

Товари групи С – найчисленніші товари, на долю яких припадає найменша частина всіх коштів вкладених в запаси; розрахунки розміру і періоду замовлення не ведуться, поповнення запасів реєструється, але рівень запасів не відслідковується.

Найкращі товари, які підприємство може експортувати в Німеччину та Польщу:

- Крупа «Булгур». За даними німецького сайту супермаркету KAUFLAND встановлено, що у 2023 році ціна за 1 кг крупи «Булгур» (німецькою - Bulgur) становить до 23,63 €/1 кг, тобто до 950 грн за 1 кг, тоді як в Україні – до 100 грн/кг.
- Крупа «Кус-кус». У супермаркеті KAUFLAND у 2023 році ціна за 1 кг крупи «Кус-кус» (німецькою - Couscous) становить від 2,38 до 10,73 €/1 кг, тобто до 430 грн за 1 кг, тоді як в Україні – до 150 грн/кг.
- Крупа «Амарант». Середня вартість за 1 кг складає до 15 євро, в Україні – до 100 грн/кг.

Компоненти характеристики внутрішнього середовища ПП «БЕГРИЛЬ»

наведена в табл. 2.14

Таблиця 2.14

#### Характеристика внутрішнього середовища ПП «БЕГРИЛЬ»

Компонента	Найважливіші чинники
Маркетинг	Рекламна кампанія майже не розвинена. Якість продукції відмінна.
Виробництво	Виробничі потужності використовуються приблизно на 80%. Наявність сировини – сировинна база стабільно поновлюється. Виробництво є екологічно чистим.
Фінанси	Фінансова звітність підприємства складається відповідно до національного законодавства
Кадри	За кожним підрозділом закріплені керівники (на місці). Основні рішення приймає директор одноособово. Операційне керівництво здійснює заступник директора. Система оплати праці та нарачування здійснюються відповідно до законодавства України.
Дослідження	Відсутні

Джерело: сформовано за даними підприємства.

Результати дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства дозволили визначити основні фактори SWOT-аналізу маркетингових можливостей ПП «БЕГРИЛЬ», які наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

## Елементи SWOT-аналізу основних можливостей ПП «БЕГРИЛЬ»

	Позитивні фактори	Негативні фактори
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони (внутрішній потенціал) (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– достатня сировинна база;</li> <li>– значний асортимент продукції;</li> <li>– хороша репутація у покупців;</li> <li>– кваліфікований персонал;</li> <li>– стандартизація і сертифікація продукції;</li> <li>– впровадження нових технологій;</li> <li>– термін зберігання продукції – близько 1 року</li> </ul>	<p>Слабкі сторони (внутрішні недоліки) (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– низький рівень готовності працівників до змін;</li> <li>– швидке зношування обладнання;</li> <li>– відсутня фірмова торгівля;</li> <li>– незначна частка ринку;</li> <li>– відсутня маркетингова політика;</li> <li>– відсутність власного транспорту для доставки продукції</li> </ul>
Зовнішнє середовище	<p>Потенційні можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення географії закупок сировини;</li> <li>– збільшення випуску високоякісної продукції;</li> <li>– швидка переорієнтація на нові споживчі сегменти;</li> <li>– утримання цінової переваги за рахунок завантаження виробничих потужностей;</li> <li>– розширення збуту продукції за допомогою торгових посередників;</li> <li>– підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>– створення дилерської мережі;</li> <li>– збільшення експорту продукції за кордон</li> </ul>	<p>Наявні загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– велика конкуренція в галузі;</li> <li>– перенасичення ринку;</li> <li>– посилення податкового тиску;</li> <li>– зростання цін на енергоресурси;</li> <li>– зростання політичної нестабільності</li> </ul>

Джерело: дослідження автора.

Таким чином, підприємство орієнтоване на випуск продукції, але майже не розширює її асортимент та не впроваджує у виробництво нової продукції. Технологічна схема виробництва продукції характеризується досить простими, але надійними виробничими рішеннями. Підприємство повністю укомплектоване всім необхідним обладнанням для виробництва основних видів продуктів. Весь спектр продукції підприємства приведений відповідно до вимог галузевих стандартів.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволило визначити основні напрями досягнення досліджуваним підприємством поставлених цілей подальшого конкурентного розвитку: збільшення обсягів постачання сировини; нарощування обсягів виробництва, поліпшення споживчих властивостей продукції; пошук і концентрація зусиль на невеликих, незайнятих нішах ринку;

НУБІП України  
пристосування до потреб конкретних груп споживачів; оптимізація кількісної та  
якісної структури персоналу; підвищення ефективності управління  
підприємством; розширення обсягів та масштабу збуту продукції, активізація  
маркетингової діяльності; мінімізація фінансових ризиків підприємства.

Поточною концепцією конкурентного розвитку ПП «БЕГРИЛЬ» є  
стратегія обмеженого зростання.  
НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

### 3.1. Національна програма по відновленню України після війни щодо ЗЕД підприємств

Українська економіка переживає безпрецедентне за всю історію потрясіння. Повномасштабна військова агресія держави-окупанта вдарила по всіх ланках економічної системи нашої держави. Виробництво основних видів продукції, особливо тих, що складають основу експортного потенціалу України, скорочується. Крім того, порти закриті, руйнується регіональна транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктура. Через відтік кадрів за кордон і часткове переселення в західну частину держави сотні тисяч і навіть мільйони людей тимчасово витісняються з активного економічного життя. Важливим за таких умов є підтримка економіки України на належному рівні та у найближчій перспективі досягнення довоєнних економічних показників розвитку [48].

Доцільно зауважити, що Уряд за дорученням Президента України розпочав нову економічну стратегію функціонування в умовах воєнного стану, щоб допомогти нашій економіці вижити і стати основою післявоєнного відновлення. Всього діє вісім програм, спрямованих на створення робочих місць шляхом підтримки бізнесу, державних закупівель, будівництва, кредитування та працевлаштування безробітних. Це також безповоротна допомога малому та середньому бізнесу, підтримка українських виробників, будівництво нової інфраструктури. На даний час є інформація про наступні програми безповоротної грантової підтримки [49]:

1. Програма безповоротних грантів на розвиток переробних підприємств. Зокрема, йдеться про деревообробку, виробництво меблів, одягу та аксесуарів, будівельних матеріалів, переробку сільськогосподарської продукції тощо. Держава видає субсидії, які можна використати на придбання техніки.

2. Програма в агросекторі – стосується часткової компенсації тепличних витрат. Безповоротний грант на тиждень проект модульної теплиці площею 2 га. Тут обов'язкове співфінансування між державою та бізнесом.

3. Програма грантів на висадку нових фруктових і ягідних садів. Та сама схема державного та корпоративного співфінансування. Перше очікування від проекту – висадити новий сад на площі до 10 тис. га.

Відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення від наслідків війни» розпочато роботу над проектами розділів плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни розробила проект «Підтримка інклюзивного економічного розвитку в Україні шляхом узгодження експортної стратегії з регіональним розвитком і Цілями сталого розвитку», та інші підтримки промислової діяльності під час війни.

Велика Британія оголосила про відкритість свого ринку і скасування всіх мит та обмежень на імпорту товарів з України, що надає можливість українським виробникам значно розширити експорт до цієї країни, зокрема стосовно борошна, зерна, молочної продукції, птиці, напівфабрикатів та інших товарів.[50] Прем'єр-міністр Канади Джастін Трюдо після зустрічі з Президентом України Володимиром Зеленським на початку травня 2022 р. повідомив про скасування Канадою всіх мит на українську продукцію. Такий режим діяв до травня 2023-го. [51]. Низка інших країн також приєдналася до скасування мит на продукцію України в 2022 році по 2023 рік.

Регламент № 2022/870 Європейського Парламенту та Ради ЄС, який набув чинності 4 червня 2022 року та діяв до 15 червня 2023 року, розширював можливості українських експортерів, які передбачені Угодою про Асоціацію з ЄС. Він усував мита для промислової продукції з України, а також призупиняв усі антидемпінгові мита на імпорту товарів з України та застосовував глобальні захисні заходи щодо українських товарів. Відміна торгових обмежень вже призвела до зростання українського експорту до ЄС, який збільшився на 5%

протягом перших 10 місяців 2022 року у порівнянні з відповідним періодом 2021 року.

Програма "Доступні кредити 5-7-9%" була розширена для експортерів з метою підтримки зовнішньоекономічних угод.

Цього літа, 21-го липня 2023 року, відбулася перша конференція Ukraine Recovery, або коротко - URC, яка включала в себе розгляд шляхів розвитку і відновлення України (рис 3.1), серед яких і у напрям ЗЕД. Один із найважливіших пунктів, що згадується у плані: розвиток логістики і інфраструктури, які зіграють центральну роль у переміщені людей та товарів між Україною та країнами ЄС, експорт газу в майбутньому і покращення взаємодії ЄС та України для подальшої співпраці



Рис. 3 1. Сильна європейська Україна – магніт для іноземних інвестицій.

Джерело: Ukraine Recovery Conference (URC 2023) in London, Ukraine's National Recovery Plan [48]

Основні поля синергії з Європейський союзом:

Підтримка економічного зростання та стійкості ЄС завдяки розширенню ринку, більш компактним і стійким ланцюгам постачання, а також доступу до економічно конкурентоспроможних критичних ресурсів.

Посилення безпеки, кібербезпеки, енергетичної безпека через оборонний сектор України та потужні джерела енергії та інфраструктуру.

Сприяння реалізації Зеленої угоди ЄС завдяки величезним українським низьковуглецевим енергетичним ресурсам, сюди входить ВДЕ та існуюча енергетична інфраструктура.

Внесок в інновації завдяки потужному резерву талантів, досвіду підприємницької діяльності та вже високій позиції інноваційності (3 місце в Глобальному індексі інновацій серед групи з доходом нижче середнього).

Були підкреслені основні проблеми з інфраструктурою:

- У 2021 році основний експорт України (80% за обсягом) і велика частка критичного імпорту йшли через порти, які зараз заблоковані.

- Навіть якщо буде досягнуто припинення воєнної блокади, диверсифікація логістики є пріоритетною.

- Транспортна інфраструктура в Україні була значно недоінвестована (94% локомотивів старше 25 років, а активна реконструкція дороги почалася лише в 2018 році)

- Через велику площу України важливість розвитку інфраструктури примножується.

Для вирішення вищезазначених проблем в план включили наступні пункти:

1) Розширення пропускну здатності на кордоні з ЄС:

Будівництво додаткових колій до кордону з ЄС та Дунаю для розширення мультимодальності із залізницями ЄС та дунайськими портами; будівництво транскордонних сільськогосподарських сховищ та терміналів ЄС; ремонт та модернізація залізничних сортувальних станцій на ключових напрямках (зокрема експортних); технічне обслуговування обладнання для перебазування вантажних вагонів з колії 1520-1435 мм; модернізація існуючих дорожніх пунктів пропуску ЄС та будівництво додаткових; розширення пропускну здатності портової інфраструктури Дунаю;

2) Короткострокова реконструкція та модернізація інфраструктури:

Будівництво, реконструкція та модернізація залізничних колій і мостів, забезпечення мультимодальності з українськими портами та залізницями ЄС; оновлення вагонів і локомотивів; будівництво, реконструкція та модернізація доріг і мостів, забезпечення мультимодальності з українськими портами та залізницею; відбудова зруйнованих війною аеропортів;

3) Довгострокова реконструкція та модернізація інфраструктури:

Будівництво, реконструкція та модернізація залізничних колій і мостів, забезпечення мультимодальності з українськими портами та залізницями ЄС; оновлення вагонів і локомотивів; будівництво, реконструкція та модернізація доріг і мостів, забезпечення мультимодальності з українськими портами та залізницею; будівництво громадських зелених зарядних станцій; будівництво високошвидкісної залізниці Київ–Варшава для розширення мультимодальності із залізницями ЄС.

Серед питань також було розглянуто українські енергетичні ресурси. З найважливіших для ЗЕД можна виділити: добудова 2 нових блоків на Хмельницькій АЕС для майбутнього експорту енергії за необхідності. Зупинення використання вугілля для створення теплової енергії та заміна атомною/газовою або біометановою енергією. Нарощування видобутку газу з існуючих в Україні родовищ, розширення газового інтерконектору та експорт газу з 2032 року.

Серед діяльностей, які були поставлені на конференції, до ЗЕД відносяться наступні:

1) Запровадження повного мораторію на вивезення металобрухту з України та на півроку після його офіційного припинення. Внесення змін до Закону України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності з реалізації та експорту лісоматеріалів» щодо заборони експорту необроблених лісоматеріалів за межі митної території України в митному режимі експорту під час воєнного стану та протягом одного року після його закінчення або скасування.

2) Удосконалення механізму захисту бізнесу від держави. Оновлення річної оцінки вартості бізнесу, опитування ОДА та територіальних громад щодо розвитку бізнесу, потреб та програм підтримки, підготовка досліджень підприємництва та розвитку експорту.

3) Започаткування програми фінансування банківськими установами експортерів, у тому числі через механізм експортно-кредитного агентства.

4) Створення умов для післявоєнного відновлення сталеливарної промисловості: Збільшення частки «зеленого виробництва» сталеливарної промисловості (орієнтація на виробництво високоякісної сталі та металу для експорту на зовнішні ринки).

5) Фінансове стимулювання співпраці з науково-дослідними установами та вищими навчальними закладами, запровадження податкового кредиту на наукові дослідження, підтримка участі в програмах ЄС, розширення програм кредитування експорту та страхування.

6) Вдосконалення послуг з просування експорту для українських виробників через ДП «Офіс розвитку підприємництва та експорту», зокрема щодо проведення оцінки експортної готовності, аналізу зовнішніх ринків, консалтингу для розвитку експортного потенціалу, пошук партнерів на зовнішніх ринках, консультації щодо участі в міжнародних публічних закупівлях тощо.

7) Забезпечення експортерів фінансовими ресурсами. У сфері надання послуг: часткове державне фінансування IT-стартапів, орієнтованих на зовнішні ринки, через Фонд розвитку інновацій; У сфері виробництва товарів: через Експортно-кредитне агентство, яке забезпечуватиме фінансування через механізм квазідержавної гарантії для реалізації короткострокових та довгострокових проектів.

8) Надання додаткового імпульсу для прискореного розвитку промисловості: запровадження експортних мит на критичну сировину поступово протягом 3 років для збільшення переробних потужностей; скасування відшкодування ПДВ на сировинні товари; запровадження режиму

стимулювання експорту продукції переробної промисловості в залежності від стадії обробки.

9) Пріоритезація екологічно нейтральних виробничих підприємств та виробничих підприємств замкнутого циклу. Розробка механізмів стимулювання виробників «зеленого» сектору експорту до ЄС, стимулювання реконструкції зруйнованих промислових підприємств/інфраструктури з використанням екологічно нейтральних технічних рішень.

Під кінець стратегічного плану очікується, що Україна увійде в ТОП-10 світових експортерів металу, сільськогосподарської продукції та IT-послуг.

### 3.2. Обґрунтування заходів розширення товарного асортименту ПП «Бегриль» для реалізації на експорт

Нині набувають популярності серед населення в країнах ЄС такі крупи як: крупа «Булгур», крупа «Кус-кус», крупа «Амарант» тощо. Тому розширення товарного асортименту ПП «БЕГРИЛЬ» на експорт збільшить прибутковність та ефективність роботи підприємства.

Крупа «Булгур». За даними німецького сайту супермаркету KAUFLAND встановлено, що у 2023 році ціна за 1 кг крупи «Булгур» (німецькою - Bulgur) становить до 23,63 € / 1 кг, тобто до 950 грн за 1 кг, тоді як в Україні – до 100 грн/кг.

Крупа «Кус-кус». У супермаркеті KAUFLAND у 2023 році ціна за 1 кг крупи «Кус-кус» (німецькою - couscous) становить від 2,38 до 10,73 € / 1 кг, тобто до 430 грн за 1 кг, тоді як в Україні – до 150 грн/кг.

Крупа «Амарант». Середня вартість складає 15 євро/1кг, в Україні – до 100 грн/кг.

Вартість круп «Булгур», «Кус-кус», «Амарант», які будуть продаватися ПП «Бегриль» в Німеччині, може становити: «Булгур» - 20 євро, «Кус-кус» - 10 євро і «Амарант» - 8 євро за 1 кг. Якщо продавати 20 тонн в місяць (10 тонн - «Булгур», по 5 тонн - «Кус-кус» і «Амарант»), то отримаємо дохід 290 000 євро. За рік це становитиме 3 480 000 євро або 139 млн грн.

Обирутнемо управлінське рішення на прикладі крупи «Кус-кус». Прогнозні значення чистого доходу (виручки) від реалізації крупи «Кус-кус» у Німеччині внаслідок розширення товарного асортименту можемо проаналізувати методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та маркетингового відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.1.

**Результати опитування експертів про дохід від реалізації крупи «Кус-кус» у торговельній мережі Німеччини**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Очікуваний чистий дохід від реалізації, млн. грн за рік	22	21	21	24	21	23	21

Джерело: дослідження автора

Так як цей новий товар є на теперішній час дуже популярними, тому можемо очікувати суттєве зростання фінансових результатів.

В подальшому перевіримо величини представленого прогнозу на надійність та типовість, тому необхідно визначити середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{серед}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Тому вихідні дані та розрахунки занесені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення								
Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1 Очікуваний чистий дохід від реалізації, млн. грн.	22	21	21	24	21	23	21	153
2 $O_{\text{серед}}$	21,86							
3 Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{серед}})$	0,14	-0,86	-0,86	2,14	-0,86	1,14	-0,86	0
4 $\Delta O^2$	0,02	0,74	0,74	4,58	0,74	1,30	0,74	8,86

Джерело: дослідження автора

Знаходимо середнє арифметичне прогнозиx значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (22 + 21 + 21 + 24 + 21 + 23 + 21) / 7 = 21,86 \text{ млн. грн.}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{8,86}{7}} = \sqrt{1,27} = 1,12 \quad (3.2)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\% = 1,12 / 21,86 \cdot 100\% = 5,12\% \quad (3.3)$$

Отже, розрахункове значення коефіцієнту варіації вказало, що  $\omega < 33\%$ , тож сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на

можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу можемо додатково розрахувати методом медіан і визначасмо на рівні 22 млн. грн., як середнє значення ряду: 21,

21, 21, 21, 22, 23, 24, де песимістичне (найменше) значення – 21, оптимістичне

(найбільше) – 24.

Розраховуємо прогнозні значення чистого доходу від реалізації крупи «Кус-кус» у торговельній мережі Німеччини:

$$OP = (O + 4 \cdot B + П) / 6 = (24 + 4 \cdot 22 + 21) / 6 = 22,17 \text{ млн. грн.} \quad (3.4)$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$Dp = 22,17 / 10,18 \cdot 100 = 218\%$$

де 10,18 млн. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 10,1 млн. грн. Постійні витрати – 3,31 млн. грн., змінні – 6,79 млн. грн.

Проведення заходу, щодо реалізації круп «Кус-кус» у торговельній мережі Німеччини потребує витрат у розмірі 58,97 тис. грн., отже сумарні витрати складуть:

$$\text{Повні витрати} = 10,1 * 2,1 + 0,059 = 21,27 \text{ млн. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$П = 22,17 - 21,27 = 0,9 \text{ млн. грн.}$$

Податок на прибуток

$$ПП = 0,18 * 0,9 = 0,162 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток від реалізації

$$ЧП = 0,9 - 0,162 = 0,738 \text{ млн. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення маркетингового заходу в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати від реалізації круп «Кус-кус» у торговельній мережі Німеччини**

Показники	Одиниці виміру	Фактичне значення показника у 2022 році	Очікуване значення показника	Відхилення	
				абсолютне, млн. грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручки) від реалізації продукції	млн. грн.	10,18	22,17	11,99	117,8
Витрати на виробництво та реалізацію продукції	млн. грн.	10,1	21,27	11,17	110,6
Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	0,16	0,9	0,74	462,5
Чистий прибуток	млн. грн.	0,13	0,738	0,608	467,7

Джерело: дослідження автора

Отже, внаслідок проведення розширення товарного асортименту ЛПД «Бегриль» для реалізації на експорт чистий дохід (виручка) від реалізації

продукції (зокрема, крупи «Кус-кус») в проектному періоді збільшиться на 11,99 млн. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 10,17 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 0,74 млн. грн., а чистий прибуток – на 0,608 млн. грн.

### 3.3. Напрями покращення процесу прийняття управлінських рішень в ЗЕД досліджуваного підприємства

Включення нових товарів призведе до покращення структури товарного асортименту ПП «БЕГРИЛЬ». Тому, орієнтуючись на результати розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності для ПП «БЕГРИЛЬ».

Як зазначалося вище, ПП «БЕГРИЛЬ» – це підприємство, яке не виробляє, а закуповує продукцію, фасує та перепродає на українському та зарубіжному ринку, йому немає необхідності впроваджувати нове обладнання для своєї діяльності, тому капітальні витрати дорівнюватимуть змінним обіговим коштам.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6 % від 84 % приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$14,8 * 0,84 * 0,06 = 0,75 \text{ млн. грн.}$$

Отже, відповідно розрахунків капітальні витрати які потрібні для проведення заходу становлять – 0,75 млн. грн.

Приріст чистого додаткового прибутку визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 11,99 - 11,17 = 0,82 \text{ млн. грн.}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %.

Виконання завдання по покращенню товарного асортименту ПП «БЕГРИЛЬ» не передбачає встановлення нового обладнання та виконання

будівельних робіт, тому в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_t = 0,738 - 0,13 = 0,608 \text{ млн. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГП}_i}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^n \text{ЧГП}_i \alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -й рік терміну життєвого циклу проекту;

$p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) = 0,25.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань ( $A_m$ , %):

$$T_{\text{ж.ж.}} = N = \frac{100}{A_m} \quad (3.6)$$

де  $A_m$  – норма амортизаційних відрахувань – 21,925%.  $T_{\text{ж.ж.}} = \frac{100}{21,925} \approx 5$

років;  
 $\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.7)$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому сцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$\begin{aligned} \text{1 рік } \alpha_1 &= \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8; \\ \text{2 рік } \alpha_2 &= \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,512; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{3 рік } \alpha_3 &= \frac{1}{(1+0,25)^3} = \frac{1}{1,25^3} = 0,26; \\ \text{4 рік } \alpha_4 &= \frac{1}{(1+0,25)^4} = \frac{1}{1,25^4} = 0,21; \end{aligned}$$

$$\text{5 рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,25)^5} = \frac{1}{1,25^5} = 0,07.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum_{i=1}^N HB_i$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 0,608 * (0,8 + 0,512 + 0,26 + 0,21 + 0,07) = 1,13 \text{ млн. грн.} \end{aligned} \quad (3.8)$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 1,13 - 0,059 = 1,071 \text{ млн. грн.} \quad (3.9)$$

Таблиця 3.4

### Показники ефективності від розширення товарного асортименту

ПІ «Бегріль» для реалізації на експорт за рік			
Показник	Одиниця вимірювання	Значення показника	
ЧНВ	млн. грн.	1,071	
Гарантований строк повернення інвестицій	роки	0,5	
Індекс прибутковості		2	

З результатів, наведених у табл. 3.4, видно, що всі наведені показники, свідчать про ефективність впровадження даного заходу, тому підприємство

може виконати рекомендації, щодо закупівлі нового товару і тому підприємство покращить свій товарний асортимент.

Отже, якщо ПП «БЕГРИЛЬ» виконає запропоновані заходи, то це допоможе покращити асортимент підприємства, здійснити ряд заходів щодо виведення на ринок нового товару, покращення товару, який ще не зовсім втратив свої позиції на ринку. Для привернення уваги до такого товару було запропоновано здійснення стратегії елімінації. Цей метод дозволяє покращити асортиментний портфель, збільшити ефективність від продажу товарів, підвищити прибутковість.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продажу та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 100 грн. чистої виручки від реалізації

$$(V_{\text{на 1 грн. чД(В)}}) = \text{ПВ} / \text{чД(В)} * 100 = \quad (3.14)$$

$$= 21,27 / 22,17 * 100 = 95,94 \text{ грн.}$$

2. Рентабельність продукції

$$P_1 = \text{Пр} / \text{ПВ} * 100 = \quad (3.15)$$

$$= 0,9 / 21,27 * 100 = 4,23\%$$

3. Рентабельність продаж

$$P_2 = \text{чПр} / \text{чД(В)} * 100 = 0,738 / 22,17 * 100 = 3,33\% \quad (3.16)$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5 та рис. 3.2. Внаслідок впровадження нового товару підприємство збільшить чистий дохід (виручку) від реалізації продукції на 11,99 млн. грн. і проектне його значення становитиме 22,17 млн. грн. Повні витрати зростуть на 11,17 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 0,74 млн. грн. (або на 462,5 %). Витрати на 100 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 3,27 грн. В проектному році чистий прибуток зросте на 467,7% і складе – 0,738 млн. грн., що на 0,608 млн. грн. більше порівняно з базовим роком. Окрім цього зросте рентабельність продажу на 2,05, а саме з 1,28 до 3,33% та рентабельність продукції – на 2,65% з

1,58 до 4,23%. За результатами проведення можна сказати, що запропонований захід дійсно є ефективним до впровадження адже покращить діяльність підприємства в цілomu.

Таблиця 3.5

**Вплив розширення товарного асортименту ПП «Бегриль» для реалізації на експорт на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один-виміру	Базові значення	Проекти значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	10,18	22,17	11,99	117,8
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	10,1	21,27	11,17	110,6
3. Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	0,16	0,9	0,74	462,5
4. Чистий прибуток	млн. грн.	0,13	0,738	0,608	467,7
5. Витрати на 100 грн. чистої виручки від реалізації	грн.	99,21	95,94	-3,27	-3,3
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,28	3,33	2,05	x
7. Рентабельність продукції	%	1,58	4,23	2,65	x

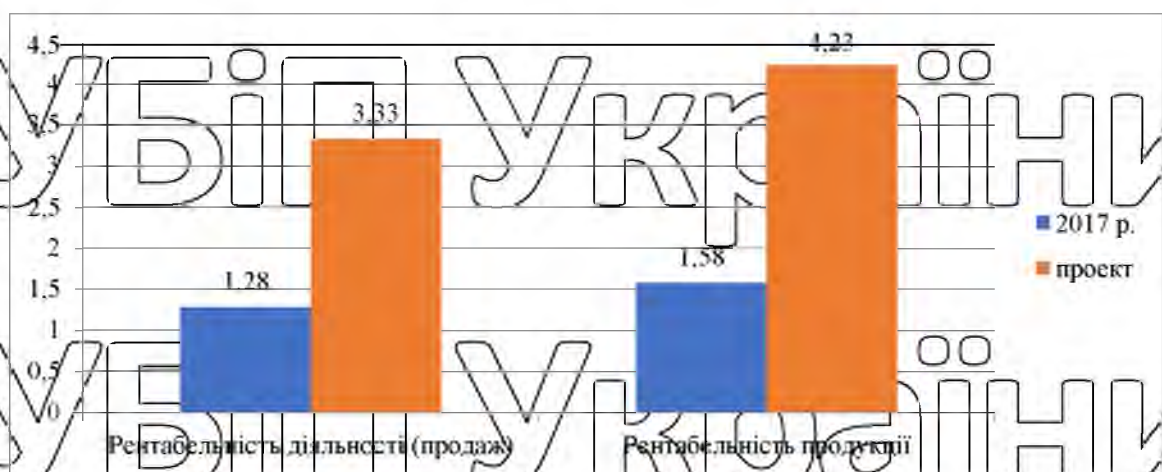


Рис. 3.2. Показники рентабельності ПП «БЕГРИЛЬ» у 2022 році та за проектом, %

Для розробки конкурентної стратегії підприємства також пропонуємо розробляти різні сценарії розвитку подій (песимістичний, оптимістичний,

найвірогідніший) у макро- та мікросередовищі підприємства за показниками, які узагальнені на рис. 3.3.

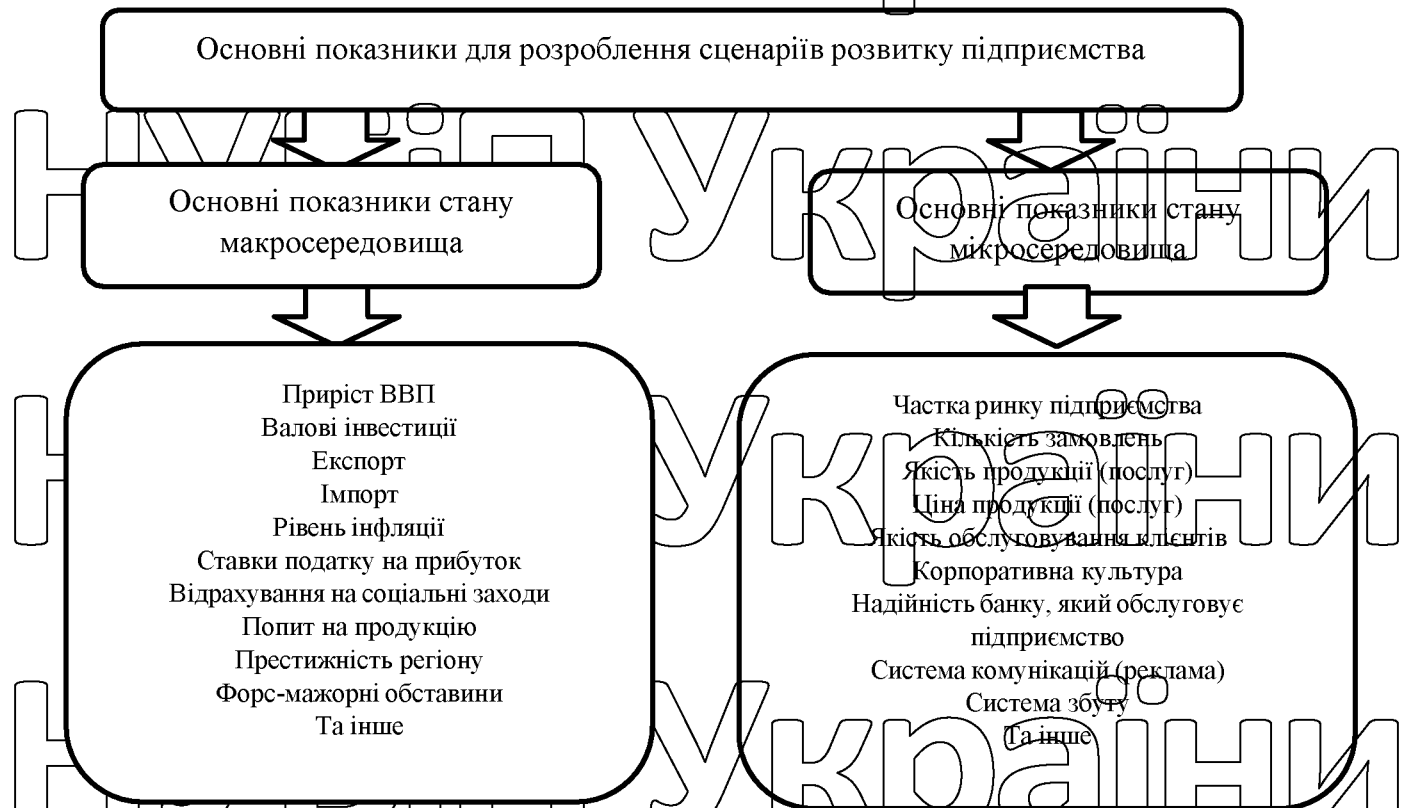


Рис. 3.3. Показники для розроблення сценаріїв розвитку підприємства

Джерело: запропоновано автором.

Щоб оптимізувати власну діяльність і набути конкурентної переваги, необхідно вивчати інших, відбирати в процесі досліджень прийоми роботи з практики конкурентів, фірм-партнерів, тобто порівнювати своє підприємство з лідерами і вчитися методам підвищення рівня конкурентного потенціалу на основі отриманого досвіду. З цією метою рекомендується застосовувати бенчмаркінг. Нині бенчмаркінг стає важливим інструментом аналізу ринкової ситуації та оцінки конкурентних позицій підприємства, на основі яких приймаються стратегічні управлінські рішення. Бенчмаркінг (від англ. benchmark – «початок відліку») – постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації загалом та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших підприємств.

Здебільшого розрізняють три види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

2. Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер».

Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість щодо скорочення відставання.

3. Функціональний бенчмаркінг, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи та технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проєктів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Виділимо етапи впровадження бенчмаркетингової стратегії на підприємстві у табл. 3.6.

Отже, забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства та зростання його економічного потенціалу можливе тільки при застосуванні бенчмаркінгової стратегії.

Особливістю застосування концепції бенчмаркінгу є розуміння й підтримка цієї політики всіма співробітниками підприємства і розподіл відповідальності за успішну реалізацію концепції між персоналом, що виконує роботу, яка справляє вплив на рівень якості продукції, що випускається.

НУБІП України

Таблиця 3.6

## Етапи впровадження бенчмаркетингової стратегії на підприємстві

Етап	Характеристика етапу
Визначення об'єкта бенчмаркінгу	Встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг. Об'єктом може виступати як реальна компанія галузі так і деяка гіпотетична компанія, що тілює найкращі досягнення галузі.
Вибір порівнювальних підприємств	Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім; виконати пошук підприємств, що є еталоном; встановити контакти з цими підприємствами, сформувати категорії для оцінювання та аналізу.
Визначення методів пошуку інформації	Необхідно зібрати інформацію про власне підприємство та партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовується як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всесторонньо перевірена.
Аналіз отриманої інформації	Отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат.
Впровадження інноваційно-конкурентних переваг	Розробити план впровадження, процедури контролю, оцінки і аналізу процесу впровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності
Оцінка	Постійне перевіряння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталоною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на всіх рівнях вплив діяльності.

Джерело: запропоновано автором.

Отже, стосовно окремого підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності, а стратегічне планування – це найважливіша сфера, для якої бенчмаркінг відіграє істотну роль.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена актуальній проблемі управління підприємством у кризовому середовищі. Саме в умовах війни вітчизняні підприємці мали проявити гнучкість, швидкість та пройти випробування на адаптованість підприємства. За результатами дослідження підприємства можна сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що за результатами фінансового аналізу загальна вартість оборотних активів підприємства є значно більшою, ніж необоротних і на кінець 2022 р. їх сума дещо зростає. Частка необоротних активів складала у всі періоди рівномірно в межах 70-72%, відповідно частка необоротних активів становила в межах 28-30%. Така структура активів характеризує виробниче підприємство, так як для здійснення діяльності необхідні значні обсяги сировини і матеріалів. Пасиви підприємства складаються із власного капіталу і зобов'язань. Частка власного капіталу становила у різні періоди від 67,49 (у 2020 р.) до 74,5% (у 2020р.), зобов'язань вдвічі менше, а саме від 25,5% (2018 р.) до 32,51% (2020 р.). У 2022 р. відбулося зростання власного капіталу на 134,5 тис. грн або 34,24% проти попереднього року. Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок доходів від реалізації продукції. Фінансові ресурси спрямовуються на витрати операційної діяльності, податок на прибуток тощо;

2. Характеристика фінансових результатів виробничо-господарської діяльності підприємства показує, що за 2018-2022 роки збільшились доходи від реалізації продукції. Також зросла собівартість реалізованої продукції, особливо у 2021 р. – на 204 тис. грн (або на 34%) порівняно з попереднім роком та найменше відхилення було у 2022 р. – 331,2 тис. грн (або на 4%). Фінансовим результатом у всі досліджуваному періоди був прибуток. Рентабельність підприємства є низькою і у 2018 р. становила 3,9%, а наступні періоди не перевищувала 1,3%. Рентабельність власного капіталу не була сталою, зокрема у 2018 р. вона сягнула 19,9%, потім відбулося різке зниження

до 3,8 (2019 р.), 4 (2020 р.) та 1,3% (2021 р.) і у 2022 р. знову піднялася до 11,7%. Обчислення показників фінансової стійкості свідчать про її поліпшення. Якщо у 2020 р. ПП «БЕГРИЛЬ» мав нестійкий фінансовий стан, то у 2021 р. була нормальна фінансова стійкість, а у 2022 р. – абсолютна;

3. ПП «БЕГРИЛЬ» не є лідером на ринку круп. Серед чинників макросередовища істотний вплив на діяльність ПП «БЕГРИЛЬ» мають соціально-демографічні та економічні. Товарний асортимент включає 10 найменувань. Вся продукція розфасовується по 1 кг. Виявлено, що обсяги реалізації крупи у 2022 році склали 10180,3 тис. грн. Найбільший обсяг продажу був крупи гречаної – 2239,67 тис.грн. (22% від загального доходу), крупи гречаної (проділ) – 1628,85 (16%), гороху колотого – 2137,86 тис.грн (21%), крупи пшеничної – 1323,44 тис.грн. (13%). Найменше продано було крупи перлової, а саме на суму 101,7 тис. грн.(1%).

4. Основними напрямками удосконалення системи управління зовнішньоекономічної діяльності ПП «Бегриль» в умовах повоєнного відновлення є розширення товарного асортименту. Можна запропонувати розширити асортимент досліджуваного підприємства на експорт такими крупами як рис пропарений, крупа «Булгур», крупа «Кус-кус», крупа «Амарант», крупа «Фріке» тощо.

5. Внаслідок впровадження нового товару, який пропонується реалізувати на експорт, підприємство збільшить чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (на прикладі експорту крупи «Кус-кус») на 11,99 млн. грн. і проектне його значення становитиме 22,17 млн. грн. Повні витрати зростуть на 11,17 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 0,74 млн. грн. (або на 462,5 %). Витрати на 100 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 3,27 грн. В проектному році чистий прибуток зросте на 467,7% і складе – 0,738 млн. грн., що на 0,608 млн. грн. більше порівняно з базовим роком. Окрім цього зросте рентабельність продажу на 2,05, а саме з 1,28 до 3,33% та рентабельність продукції – на 2,65% з 1,58 до 4,23%.

6. За результатами проведення можна сказати, що запропонований захід дійсно є ефективним до впровадження, адже покращить діяльність підприємства в цілому, контроль над асортиментом. В свою чергу підприємство зможе виконати вище надані рекомендації. Для цього йому необхідно слідкувати та регулярно проводити контроль над асортиментом – стежити за його повнотою і стабільністю, розраховувати відповідні коефіцієнти повноти і стійкості асортименту, вчасно стимулювати продаж і знижувати ціни на товар, який не користується попитом або має низьку оборотність; впровадження бенчмаркінгу. Забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства та зростання його економічного потенціалу можливе тільки при застосування бенчмаркінгової стратегії. Нині бенчмаркінг стає важливим інструментом аналізу ринкової ситуації та оцінки конкурентних позицій підприємства, на основі яких приймаються стратегічні управлінські рішення. Бенчмаркінг – це постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації загалом та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших підприємств. Розроблено етапи впровадження бенчмаркетингової стратегії на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

2. Черевко В.Д. Організаційно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. – 2011. – №. 13, № 4 (5). – С. 297-302.

3. Лісова Л.О. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємствами АПК Сумської області: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Л.О. Лісова. – Суми, 2008. – 18 с. ISSN:2226-2172 №2(42)

4. Сисоєва Т.П. Інструментарій теорії і практики оцінки зовнішньоекономічної діяльності регіону // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент» / Т.П. Сисоєва. – 2007. – Вип. 6-7 (26-27). – С. 197-201.

5. Пісьмаченко Л.М. Державне управління зовнішньоторгівельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль: [монографія] / Л.М. Пісьмаченко. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 366 с.

6. Поліщук С.П. Організаційні форми та економічна ефективність діяльності спільних сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С.П. Поліщук. – Київ, 2010. – 20 с.

7. Сфуан М. Шляхи підвищення ефективності ЗЕД підприємств АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. Сфуан. – Луганськ, 2010. – 20 с.

8. Федоренко Л.М. Вектори стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АПК регіону // Економіка АПК. – 2009. – № 5. – С. 69-75.

9. Гринишин Г.М., Вороний Г.В. Регіональні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2013. – № 10 (1). – С. 3-8.

10. Кваша С.М. Формування фінансово-економічного механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в АПК України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства (АПК)» / С.М. Кваша. – Київ, 2001. – 41 с.

11. Бурнукін В.О. Формування системи управління зернопродуктовим підкомплексом [Електронний ресурс] / В.О. Бурнукін. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_bio/nuln](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_bio/nuln).

12. Грабовецький В.Є. Економічний аналіз. [Навч. посібник] / В.Є. Грабовецького. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

13. Калетнік Г.М. Територіальна організація зернопродуктового комплексу регіону та напрями його удосконалення: [Монографія] / Г.М. Калетнік, Т.В. Ціпа, В.М. Ціхановська. – Вінниця: Вінницька газета, 2010. – 180 с.

14. Крюкова І.Є., Непочатенко В.Є. Стратегія інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 4. – С. 133-141.

15. Кузнецова І.О. Визначення сутності дефініції // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 1. – С. 55-62.

16. Лебедев К.А. Организационно-экономический механизм развития зернопродуктового подкомплекса: теория, методология, практика: [Монографія] / К.А. Лебедев. – К.: ННЦ «Ин-т аграрной экономики», 2009. – 272 с.

17. Митяй О.В. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Митяй. – Умань, 2013. – 20 с.

18. Сімкова Т.О. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг аеропортів // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – Т. 28. – №. 28. – С. 2.

19. Яремчук Н.В. Методика оцінки ефективності управлінської діяльності / в системі підприємств зернопродуктового під комплексу [Електронний ресурс] / Н.В. Яремчук // Ефективна економіка. – 2013. – №12. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

20. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: [монография] / Г. Кунц, С. О’доннел. – М.: «Прогресс», 1981. – 496 с.

21. Свідерська А.В. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / Антоніна Свідерська // Галицький економічний вісник – Тернопіль: ТНТУ, 2014. Том 46. – № 3. – С. 113-121.

22. Федорець Л.М. Вектори стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АПК регіону // Економіка АПК. – 2009. – №. 5. – С. 69-75.

23. Юрчишин В.В. Аграрна політика в Україні на зламах політичних епох: історико-соціально-економічні нариси // В.В. Юрчишин – К.: Науково-виробниче підприємство «Видавництво «Наукова думка» НАН України», 2009. – 366 с.

24. Крюкова І.О. Організаційно-економічний механізм розвитку агроформувань в пореформений період [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.07.02 – «Економіка сільського господарства і АПК» / І.О. Крюкова. – Х.: ХНАУ, 2006. – 20 с.

25. Овсієнко А.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання / Овсієнко А.М. // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. – Переяслав-Хмельницький: ПХДПУ, 2015. – Том 27-1. – С.123-128

– 26. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Англо-русский словарь-справочник / Под ред. Проф. Л.Е. Стровского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 510 с.

27. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 171 с.

28. Літвінов О.С. Ефективність витрат на оплату праці як фактор конкурентоспроможності підприємства [Текст]. / О.С. Літвінов, О.О. Сукач // Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 459-470 с.

29. Макогон Ю.В. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование / – Ю.В. Макогон. – 2-е изд., перераб. и доп. – Донецк: Альфа-пресс, 2004. – 343 с.

30. Рибаківа Т.О. Функції зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств / Т.О. Рибаківа // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 72. Т.2. – С. 108-110.

31. Свідерська А.В. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / Антоніна Свідерська // Галицький економічний вісник. Тернопіль. ТНТУ, 2014. – Том 46. – № 3. – С. 113-121.

32. Колесник В.М. Організаційні аспекти маркетингу у зернопродуктовому підкомплексі АПК / В.М. Колесник // Тези доповідей Причорноморської регіональної науково-практичної конференції. – Миколаїв, – 2006. – С. 36-38.

33. Скринник, С., Процевят, О., & Воронова, О. (2022). ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ

ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство, (38).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>

34. 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](http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3_4.pdf)

35. Про зовнішню економічну діяльність – Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 29. Ст. 377.

36. 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

37. 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.

38. 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.

39. 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.

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

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

42. 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.

43. 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.

44. 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.

45. Булатова А.С. Економіка / А.С. Булатова. – К.: МОЛОДЬ, 2012. – 600 с.

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

47. Хоменко Т.Ю. та П.В.Круш Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. // П.В.Круш, 30.05.2017, Актуальні проблеми економіки та управління, вип. 11, ISSN 2410-4973

48. Овешко, С., Башлай, С. & Короленко, О. (2022) Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-4>

49. Промова Прем'єр-міністра України Дениса Шмигала на засіданні Уряду. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/promova-premyer-ministra-ukrayini-denisa-shmigalva-na-zasidanni-uryadu/0062022>

50. Велика Британія оголосила про скасування усіх мит і квот для українських товарів / Міністерство економіки України. 2022. 26 квіт. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=900c1222-5f51-4fa5-8d61-5b84b282f206&title=VelikaBritaniiaOgolosilaProSkasuvannjaUsikhMitIKvotDliaUkrainskikhTovariv>

51. Канада на рік скасувала всі мита на українські товари / Міністерство економіки України. 2022. 09 трав. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=fd640e75-9f38-40e9-ba8c-eb9123a19871&title=kanadanarikskasuvavsiimitanaukrainskikhovariv>

52. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723 : Постанова КМУ від 14.10.2022 № 1194. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ppas/pro-vmnesennia-zmih-do-poriadkiv-za-1194>

53. Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні : Закон України від 21.06.2022 № 2331-IX. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text>

54. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні : Закон України від 21.06.2022 № 2330-IX. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text>

55. Про затвердження Порядку використання учасником індустриального (промислового) парку вивільнених від оподаткування коштів на розвиток його діяльності в межах індустриального (промислового) парку : Постанова КМУ від 30.09.2022 № 1095. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-u...>

56. Про затвердження Порядку надання повної або часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами (позиками) на облаштування та/або здійснення господарської діяльності у межах індустриальних (промислових) парків : Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1208. URL: <http://surl.li/ebeku> ;

57. Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустриальних (промислових) парків та / або забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустриальних (промислових) парків : Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1207. URL: <http://surl.li/ebele>]

58. України від наслідків війни, основними завданнями якої є [<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni>]:

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

60. 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.

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

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

63. Дунська А. Р., Прушка 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 : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.

64. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://www.prostir.ua/news/ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya>

65. Звіт про фінансову стабільність, червень 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2022-roku>

66. Зовнішня торгівля України 2020 / Державна служба статистики України, 2021. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/06/ztn\\_20\\_ua.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/06/ztn_20_ua.pdf)

67. 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](http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3_4.pdf)

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

69. Іщук 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. Івашенко. Київ: ДІ «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179–183.

70. Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. 2022. Випуск 18. С. 255–264.

71. Майбутнє України дим, який ми будемо для себе. URL: [https://lb.ua/blog/ievhen\\_stepaniuk/515449\\_maybuthnia\\_ukraini\\_dim\\_yakiv\\_mil.html](https://lb.ua/blog/ievhen_stepaniuk/515449_maybuthnia_ukraini_dim_yakiv_mil.html)

72. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. №2 (6). С. 72–81.

73. 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.dv.nauka.com.ua/?op=1&z=1965>

74. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryemstv-v-ukrayini>

75. В Україні розпочали роботу фонди відновлення у зв'язку зі збройною агресією росії. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-rozpochali-robotu-fondi-vidnovlennya-u-zv'yazku-zi-zbrojnyu-agresiyevu-rosiyi>

76. 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.

77. 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.

78. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-XII від 16.04.1991. Відомості Верховної Ради УРСР 1991. №29. Ст. 377.

79. Про перелік товарів критичного імпорту: Постанова КМУ № 53 від 24.02.2022. Офіційний вісник України. 2022. №29. С. 7. Ст. 1562.

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

81. 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.

82. 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.

83. 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.

84. Варналій З. С. Фінансова безпека України в системі сталого розвитку економіки в умовах війни. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.). Чернівці : Чернівецький нац ун-т, 2022. С. 35-39.

85. Скрипник Є., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>

86. Фінансово-економічна політика за воєнного часу. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/finansovo-ekonomichna-politika-za-vojennoho-chasu.html>

87. Указ Президента «Питання Національної ради з відновлення від наслідків війни» від 21 квітня 2022 року № 266/2022

# НУБІП України

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

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

Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_ КОДИ

2023	01	01

Підприємство ПН «БЕТРИЛЬ» за СДРПОУ \_\_\_\_\_

Територія \_\_\_\_\_ за КОАТУУ \_\_\_\_\_

Організаційно-правова форма господарювання \_\_\_\_\_ за КОПФГ \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_ за КВЕД \_\_\_\_\_

Середня кількість працівників \_\_\_\_\_

Адреса, телефон \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники 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 31.12.2022 р.

		Форма № 1	Код за ДКУД	
			1801001	
Актив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000		
первісна вартість		1001		
накопичена амортизація		1002		
Незавершені капітальні інвестиції		1005	51	51
Основні засоби		1010	339,8	394,7
первісна вартість		1011	1280,2	1397,6
знос		1012	946,4	1002,9
Інвестиційна нерухомість		1015		

Продовження таблиці на наступній сторінці

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>Довгострокові біологічні активи</b>			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1020		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2,0	
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>392,8</b>	<b>445,7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	645,6	560,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	122,2	223,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	143,3	210,9
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18,5	18,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	74,5	114,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1004,1</b>	<b>1127,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1396,9</b>	<b>1573,6</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	71,6	71,6
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	525,5	525,5
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	414,1	548,6
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1011,2</b>	<b>1145,7</b>

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	27,9	40,2
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>27,9</b>	<b>40,2</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	149,6	77,7
розрахунками з бюджетом	1620	65,1	98,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	35,8	37,9
розрахунками з оплати праці	1630	99,3	106,0
Поточні забезпечення	1660	3,8	57,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>357,8</b>	<b>387,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1396,9</b>	<b>1573,6</b>

Керівник

Головний бухгалтер

# Додаток Б

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Підприємство ПП «БЕГРИЛЬ»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ

01

# Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## за 31.12.2022 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	10180,3	9612,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 8328,1 )	( 7996,9 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	1852,2	1615,9
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	50,0	5,7
Адміністративні витрати	2130	( 613,0 )	( 566,7 )
Витрати на збут	2150	(1074,9)	( 974,9 )
Інші операційні витрати	2180	( 58,4 )	( 59,3 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	455,9	20,9
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1,0	0,6
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	157,0	21,5
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0,0	
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	134,5	13,2
збиток	2355	( )	( )

## Н. 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		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	134,5	13,2

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6251,6	5915,1
Витрати на оплату праці	2505	2441,0	2258,9
Відрахування на соціальні заходи	2510	886,5	865,2
Амортизація	2515	56,7	58,1
Інші операційні витрати	2520	441,3	500,3
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>10077,1</b>	<b>9597,6</b>

## 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		