

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Оптимізація імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії на
ринку України»**

Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-12

ЯЦУК Сергій Юрійович

_____ (підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц.

МОХОНЬКО Ганна Анатоліївна

_____ (підпис)

Рецензент професор кафедри міжнародної економіки
д.т.н., проф. **ГАВРИШ Олег Анатолійович**

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ЯЦУКУ Сергію Юрійовичу**

1. Тема роботи: «Оптимізація імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії на ринку України»

керівник роботи к.е.н., доц. **МОХОНЬКО Ганна Анатоліївна**
затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова, навчально-методична література, законодавчі та нормативні акти України; інформація про діяльність ТОВ «Inter Cars Ukraine»; фінансова звітність за 2022–2024 рр.; (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); статут підприємства; дані внутрішньої аналітики.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розкрити суть та значення імпоротної діяльності філіалу зарубіжної компанії в умовах сучасного ринку України;
- описати основні фактори, що впливають на ефективність імпорту (внутрішні та зовнішні);
- проаналізувати напрями та інструменти оптимізації логістики, митних процедур і фінансових витрат при імпорті.

б) аналітична частина:

- здійснити загальну характеристику діяльності філіалу ТОВ «Inter Cars Ukraine»;
- оцінити вплив імпоротної діяльності на фінансові результати підприємства (рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість);
- охарактеризувати логістичну інфраструктуру та визначити її роль у забезпеченні ефективного імпорту.

в) рекомендаційна частина:

- розробити практичні заходи щодо оптимізації імпоротної діяльності філіалу, включаючи створення нових логістичних центрів і впровадження ERP-системи;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів з урахуванням інвестицій, щорічної економії та терміну окупності;
- оцінити показники чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (PI) та терміну окупності (Payback Period);

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Inter Cars Ukraine» та структура імпоротної діяльності (2022–2024 рр.).
2. Аналіз динаміки імпорту з Польщі та частки компанії на українському ринку.
3. Структура витрат підприємства, пов'язаних з імпортом, логістикою, оплатою праці.
4. Визначення проблем чинної логістичної моделі та обґрунтування потреби в оптимізації.
5. Запропоновані заходи: головний логістичний центр у м. Львів.
6. Додаткові логістичні центри в м. Хмельницький та м. Кропивницький.
7. Впровадження ERP-системи BAS ERP та її функціональні переваги.
8. Загальні витрати на впровадження проєкту (інвестиції + щорічні витрати).
9. Очікувана економія витрат та розрахунок показників ефективності (NPV, PI, термін окупності).
10. Висновки та прогноз зміни фінансових і логістичних показників після реалізації проєкту.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір літературних джерел та нормативної бази з питань імпортової діяльності підприємств	19.10.2024 – 31.10.2024	
2	Опрацювання теоретичних підходів до оптимізації імпорту та логістичних процесів у міжнародному бізнесі	01.11.2024 – 15.11.2024	
3	Характеристика діяльності ТОВ «Inter Cars Ukraine» та аналіз обсягів і структури імпорту	16.11.2024 – 30.11.2024	
4	Аналіз витрат, фінансових показників та ефективності імпортової діяльності підприємства	01.12.2024 – 15.12.2024	
5	Визначення проблем у логістиці, розмитненні, постачанні та ERP-обліку	16.12.2024 – 31.12.2024	
6	Розробка проєкту оптимізації: логістичні центри, електронна система управління	01.01.2025 – 31.01.2025	
7	Оцінка економічної ефективності заходів (NPV, PI, термін окупності)	01.02.2025 – 15.02.2025	
8	Узагальнення висновків і рекомендацій, формування презентаційних матеріалів	16.02.2025 – 29.02.2025	
9	Оформлення та подання дипломної роботи для перевірки	01.03.2025 – 06.06.2025	

Студент _____ Сергій ЯЦУК

Керівник дипломної роботи _____ Ганна МОХОНЬКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Оптимізація імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії на ринку України» містить 97 сторінок, 36 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 57 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії на ринку України.

Об'єктом дипломної роботи є імпортна діяльність філіалу зарубіжної компанії.

Предмет дипломної роботи – теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії.

Методи дослідження. Для комплексного аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії в Україні необхідно застосовувати науково обґрунтовані методи дослідження. Вони включають теоретичні (аналіз літературних джерел, системний підхід, порівняльний аналіз), емпіричні (аналіз статистичних даних, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок), економіко-математичні (фінансовий аналіз, метод оптимізації витрат) та прогнозні підходи (прогнозування економічної ефективності), які дозволяють об'єктивно оцінити поточну ситуацію та запропонувати ефективні рішення.

Результати роботи. За результатами виконання дипломної роботи сформовано програму оптимізації імпортової діяльності, що передбачає створення нових логістичних центрів та запровадження нового програмного забезпечення. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в отриманні очікуваного прибутку в розмірі 24,3 млн. грн.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані підприємствами, які займаються імпортом продукції в Україну.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, імпорт, логістика мито.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Optimization of import activities of a branch of a foreign company in the Ukrainian market" contains 97 pages, 36 tables, 6 figures. The list of references includes 57 items.

The purpose of the work is to consider theoretical provisions and develop practical recommendations for optimizing the import activities of a branch of a foreign company in the Ukrainian market.

The object of the thesis is the import activity of a branch of a foreign company.

The subject of the thesis is theoretical and practical aspects of increasing the efficiency of the import activity of a branch of a foreign company.

Research methods. For a comprehensive analysis and development of practical recommendations for optimizing the import activities of a branch of a foreign company in Ukraine, it is necessary to apply scientifically sound research methods. They include theoretical (analysis of literary sources, systems approach, comparative analysis), empirical (analysis of statistical data, SWOT analysis, expert assessment method), economic and mathematical (financial analysis, cost optimization method) and predictive approaches (forecasting economic efficiency), which allow us to objectively assess the current situation and propose effective solutions.

Results of the work. Based on the results of the thesis, a program for optimizing import activities was formed, which involves the creation of new logistics centers and the introduction of new software. The economic effect of the implementation of the proposed measures is to obtain an expected profit of UAH 24.3 million.

Recommendations for the use of the results of the work. The results of the thesis can be used by enterprises that import products to Ukraine.

Keywords: foreign economic activity, import, logistics, customs.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІАЛУ ЗАРУБІЖНОЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ УКРАЇНИ.....	10
1.1 Сутність та значення імпоротної діяльності філіалу зарубіжної компанії в умовах сучасного ринку України.....	10
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності імпоротної діяльності та її оптимізації.....	19
Висновки до розділу 1.....	25
2 АНАЛІЗ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІАЛУ ТОВ «INTER CARS UKRAINE» В УКРАЇНІ.....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності філіалу компанії ТОВ «INTER CARS UKRAINE» в Україні.....	27
2.2 Аналіз основних аспектів імпоротної діяльності підприємства.....	44
2.3 Виявлення проблемних аспектів імпоротної діяльності та основних бар'єрів при роботі на ринку України.....	49
Висновки до розділу 2.....	55
3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІАЛУ ЗАРУБІЖНОЇ КОМПАНІЇ В УКРАЇНІ.....	57
3.1 Пропозиції щодо покращення логістичних, митних та фінансових процесів у імпортній діяльності.....	57
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації імпоротної діяльності.....	73
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах глобалізації та зростаючої інтеграції України у світову економіку імпортна діяльність філіалів зарубіжних компаній відіграє важливу роль у забезпеченні ринку якісною продукцією, сучасними технологіями та сировиною. Однак складні геополітичні, економічні та регуляторні фактори створюють виклики для ефективного управління імпортом, що зумовлює необхідність його оптимізації. Філіал зарубіжної компанії є основною ланкою, що з'єднує країну та зарубіжну компанію в сфері ринкових відносин. Ведення діяльності зарубіжної компанії шляхом створення філіалу, може бути корисним не лише для самої компанії (відкриття нових ринків збуду, отримання прибутку), але і для країни в цілому.

Загалом більшість з існуючих досліджень зводиться до вивчення принципів функціонування зарубіжних компаній з точки зору різних аспектів, зокрема ефективності функціонування філіалів, окремих факторів їх впливу, частки ринку, що вони займають тощо. Вагомий внесок у дослідження проблем функціонування зарубіжних компаній зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Г. Ассель, Т. Загорна, Ж. Ламбен, А. Мазаракі, Т. Мельник, А. Маренич, С. Покропивний, М. Портер, Н. Тарнавська, Х. Фасхієв, Р. Фатхутдінов, В. Шкардун, А. Юданов, та ін.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії на ринку України. Відповідно, до **завдань роботи** віднесемо:

- визначимо сутність та значення імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії в умовах сучасного ринку України;
- опрацюємо методичні підходи до оцінювання ефективності імпортової діяльності та її оптимізації;
- проведемо загальну характеристику філіалу компанії ТОВ «INTER CARS UKRAINE» в Україні;
- проаналізуємо основні аспекти імпортової діяльності підприємства;

- виявимо проблемні аспекти імпортової діяльності та основні бар'єри при роботі на ринку України;

- розробимо пропозиції щодо покращення логістичних, митних та фінансових процесів у імпортової діяльності;

- надамо економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації імпортової діяльності.

Об'єкт дослідження: імпортова діяльність філіалу зарубіжної компанії.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії.

База дослідження. ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Методи дослідження. Для комплексного аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії в Україні необхідно застосовувати науково обґрунтовані методи дослідження. Вони включають теоретичні (аналіз літературних джерел, системний підхід, порівняльний аналіз), емпіричні (аналіз статистичних даних, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок), економіко-математичні (фінансовий аналіз, метод оптимізації витрат) та прогнозні підходи (прогнозування економічної ефективності), які дозволяють об'єктивно оцінити поточну ситуацію та запропонувати ефективні рішення.

Результати дипломної роботи: адаптація методики комплексної оцінки ефективності імпортової діяльності філіалу іноземної компанії; оцінювання впливу ключових логістичних, митних та валютних факторів на собівартість імпорту; виявлення закономірностей розподілу вантажопотоків у моделі «головний хаб – регіональні центри»; розроблено моделі прогнозування економічної ефективності імпортованих процесів. розроблено алгоритми створення головного логістичного центру у Львові та двох регіональних центрів у Хмельницькому і Кропивницькому, що забезпечують зниження транспортних витрат; підготовлено технічне завдання та послідовність етапів впровадження BAS ERP.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІАЛУ ЗАРУБІЖНОЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ УКРАЇНИ

1.1 Сутність та значення імпоротної діяльності філіалу зарубіжної компанії в умовах сучасного ринку України

Імпортна діяльність філіалу зарубіжної компанії в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування бізнесу, підтриманні конкурентоспроможності продукції та впровадженні інноваційних рішень. У сучасних умовах глобалізації та лібералізації торгівлі імпорт стає не лише засобом поповнення товарного асортименту, але й інструментом економічного зростання, адаптації до змін зовнішнього середовища та інтеграції у світові ринки.

Філіал зарубіжної компанії в Україні – це структурний підрозділ іноземної юридичної особи, який здійснює господарську діяльність на території України від імені та в інтересах материнської компанії, але не є окремою юридичною особою. Філіал діє на підставі довіреності або статуту, затвердженого головною компанією, і може здійснювати різні види діяльності, включаючи торгівлю, виробництво, надання послуг тощо [1].

Відповідно до українського законодавства, філіал зарубіжної компанії: не має статусу окремої юридичної особи, а є представництвом головної компанії; веде свою діяльність на підставі дозволу (акредитації), виданого Міністерством економіки України; використовує печатку, рахунки в банках та веде бухгалтерський облік окремо від материнської компанії; підлягає оподаткуванню за нормами податкового законодавства України [2]. Таким чином, філіал зарубіжної компанії працює на території України згідно законодавства та сплачує відповідні податки, як і підприємства України.

Перевагами відкриття філіалу зарубіжної компанії в Україні є: прямий вихід на український ринок без необхідності створення окремої юридичної особи; спрощена координація бізнес-процесів між материнською компанією та локальним ринком; можливість залучення міжнародного фінансування та використання

глобальних стандартів ведення бізнесу; оптимізація податкового навантаження відповідно до міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [3].

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється: Верховною Радою України; Кабінетом Міністрів України; Національним банком України; Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері економічного розвитку; Митними органами; Антимонопольним комітетом України; Міжвідомчою комісією з міжнародної торгівлі (стаття 9 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність») [3].

Розберемо сутність імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії в умовах сучасного ринку України. Особливістю є визначення імпортової діяльності, яка відображає сукупність процесів, пов'язаних із закупівлею товарів, послуг, сировини або технологій з-за кордону для подальшого використання або реалізації на території України. Основні визначення поняття «імпортна діяльність» зведемо до табл.1.1.

Для філіалу зарубіжної компанії імпорт є ключовим елементом операційної діяльності, який забезпечує: постачання продукції з материнської компанії або інших міжнародних постачальників; використання сучасних технологій та компонентів для локального виробництва; доступ до високоякісної сировини, необхідної для виготовлення продукції.

Філіали зарубіжних компаній можуть здійснювати дві основні форми імпортової діяльності: прямий імпорт – закупівля товарів безпосередньо у виробника або материнської компанії; посередницький імпорт – закупівля через офіційних дистриб'юторів або партнерські компанії. За типом ввезеної продукції

використовують: видимий імпорт – товари, або сировина, які отриманні для внутрішнього споживання, перепродажу, або переробки; невидима торгівля – обумовлюється обміном капіталу, тобто зарубіжна компанія вкладає кошти в філіал, і отримує кінцевий результат (готова продукція, прибутки) [8].

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування дефініції поняття «імпортна діяльність»

Автор	Визначення
Новицький В.Є.	Визначає імпорт як завезення на територію країни товарної маси за відповідно оформленою купівельною операцією із іншої країни для продажу і споживання продукції на теренах країни-імпортера
Крутік Ю.В., Столяр Ю.А.	Під імпортною діяльністю розуміється закупівля і ввезення іноземних товарів для реалізації їх на внутрішньому ринку країни-імпортера або виробничого споживання підприємством-імпортером
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Імпортна діяльність є процесом ввезення на територію України товарів, робіт, послуг, капіталів держави-контрагента як для власного споживання, так і з метою перепродажу.
Мозгова Г.В., Євтушенко В.А., Стовбуненко Д.Д.	Імпортна діяльність – це сукупність організаційно-економічних, виробничо-господарських і комерційних функцій

Джерело: складено автором на основі [4,5,6,7]

Окремо, можемо виділити фактори впливу для ведення імпоротної діяльності філіалу зарубіжної компанії, при чому розподілимо їх на дві групи: внутрішні та зовнішні (таблиця 1.2) [9].

Таблиця 1.2 – Фактори впливу для ведення імпоротної діяльності філіалу зарубіжної компанії

Фактори імпоротної діяльності	
Внутрішні:	Зовнішні:
- масштаби імпоротної діяльності;	- ступінь економічної свободи і відкритість зовнішніх ринків;
- рівень витрат;	- рівень конкуренції;
- складність продукції	- присутність у країні;
- досвід зовнішньоекономічної діяльності;	- рівень ризику.
- ступінь жорсткості контролю.	

Джерело: складено автором на основі [9]

Проаналізуємо детально внутрішні фактори впливу ведення імпортової діяльності.

1. Масштаби імпортової діяльності філіалу зарубіжної компанії визначаються обсягами, географією, часткою ринку та видами продукції, що імпортується. Вони залежать від економічної ситуації в країні, митного та податкового регулювання, купівельної спроможності споживачів та стратегічних цілей материнської компанії. Філіали міжнародних компаній здійснюють імпорт для: власних виробничих потреб (сировина, комплектуючі, обладнання); подальшої реалізації на українському ринку (готова продукція, товари широкого вжитку); надання послуг, що базуються на імпортних технологіях або ресурсах.

Для оцінки масштабів імпортової діяльності аналізуються такі ключові показники: обсяг імпорту в грошовому еквіваленті – вартість продукції, ввезеної на територію України; частка імпорту у загальному товарообігу філії – співвідношення між імпортованою продукцією та загальними продажами; географія імпорту – основні країни-постачальники товарів; структура імпорту – розподіл товарів за категоріями (сировина, обладнання, готова продукція); динаміка імпорту – зміни обсягів імпорту протягом останніх років.

2. Рівень витрат імпортової діяльності – це сукупність фінансових ресурсів, необхідних для здійснення процесу закупівлі, доставки та розмитнення імпортованих товарів чи послуг. Філія зарубіжної компанії в Україні повинна враховувати всі витрати, пов'язані з постачанням продукції з-за кордону, щоб оптимізувати собівартість продукції, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити фінансову стійкість бізнесу.

Рівень витрат філіалу зарубіжної компанії залежить від таких ключових факторів:

- закупівельна вартість товару (основна частина витрат, яка залежить від вартості продукції у постачальника. Включає договірну ціну та можливі знижки за великий обсяг закупівель);

- логістичні витрати (міжнародне транспортування, внутрішнє транспортування в Україні, страхування вантажу для захисту від пошкоджень та

форс-мажорних ситуацій, зберігання на складах, оренда тимчасових митних терміналів); митні платежі та податки (імпортне мито – встановлюється державою і залежить від категорії товару. ПДВ на імпорт (20% в Україні, може змінюватися залежно від категорії товару), митні збори та плата за митне оформлення);

- витрати на сертифікацію та ліцензування (сертифікація продукції відповідно до українських стандартів (для харчових продуктів, фармацевтики, електроніки тощо), витрати на отримання ліцензій та дозволів у відповідних державних органах);

- курс валют та фінансові витрати (коливання курсу валют може змінювати загальну собівартість імпорту; витрати на конверсію валюти, банківські комісії за міжнародні платежі; витрати на кредитування імпортних операцій (якщо товар купується в кредит або з відстрочкою платежу).

- операційні витрати (оплата послуг митних брокерів, логістичних компаній, страхових агентів; оплата праці співробітників, які займаються імпортними операціями (логісти, юристи, бухгалтери)).

3. Складність продукції в імпортній діяльності філіалу зарубіжної компанії визначається рівнем технологічності, особливостями логістики, сертифікації, митного оформлення та регуляторними вимогами. Чим складнішою є продукція, тим більше витрат, часу та зусиль потребує її імпорт і розповсюдження в Україні.

Фактори, які впливають на складність продукції: технологічний рівень (високотехнологічні товари чи товари масового споживання); складність виробництва (інноваційні матеріали, інженерні розробки); регуляторні обмеження (потреба у ліцензуванні, відповідність стандартам); логістичні вимоги (умови транспортування, термін зберігання, митне регулювання).

4. Контроль діяльності філії зарубіжної компанії – це система механізмів, процедур та регуляторних норм, які забезпечують відповідність операцій філії вимогам материнської компанії та законодавства країни, де вона функціонує. Ступінь жорсткості контролю визначається рівнем регулювання з боку: материнської компанії (внутрішній контроль); державних органів країни, де діє

філія (зовнішній контроль); міжнародних регуляторів (якщо компанія працює в межах міжнародних стандартів).

Контроль може бути жорстким (застосовується в стратегічних сферах), помірним (характерний для ІТ-компаній, торгових мереж, автомобільного бізнесу) або гнучким (децентралізоване управління, високий рівень самостійності філії), залежно від сфери діяльності компанії, регуляторного середовища та вимог материнської компанії.

Окремо визначимо зовнішні фактори діяльності філії закордонної організації.

1. Економічна свобода – це можливість ведення бізнесу з мінімальним втручанням держави, що включає: вільне ціноутворення; легкість реєстрації та ведення бізнесу; мінімальні бюрократичні бар'єри; відкритий доступ до капіталу та ринків праці.

Відкритість зовнішніх ринків – це рівень доступу компаній до міжнародної торгівлі, інвестицій та фінансових операцій. Вона залежить від: рівня митних бар'єрів; дотримання міжнародних торговельних угод; доступу до міжнародних фінансових ресурсів; прозорості регуляторної системи.

Україна має середній рівень економічної свободи, але поступово лібералізує ринок через інтеграцію з ЄС та міжнародні фінансові інституції. Позитивні фактори для філій зарубіжних компаній: спрощення митного регулювання (зниження імпорتنих тарифів завдяки Угоді про асоціацію з ЄС); доступ до міжнародних фінансових ринків (співпраця з МВФ, Світовим банком); захист прав інвесторів (угоди про уникнення подвійного оподаткування).

2. Рівень конкуренції для філії зарубіжної компанії визначається інтенсивністю змагання між компаніями у відповідному секторі ринку. Конкуренція може бути високою, середньою або низькою, залежно від кількості конкурентів, ринкових бар'єрів, державного регулювання та попиту на продукцію.

Для філії міжнародної компанії конкурентне середовище включає:

– глобальних конкурентів – інші міжнародні компанії, які мають представництва в Україні;

- локальних виробників – національні підприємства, що можуть пропонувати альтернативні товари або послуги;
- неофіційний бізнес (тіньовий ринок) – компанії, що працюють без належного регулювання та занижують ціни [4].

Рівень конкуренції залежить від таких ключових факторів: галузева структура ринку (олігополія – кілька великих гравців контролюють ринок; монополістична конкуренція – багато компаній, але продукція диференційована; чиста конкуренція – велика кількість учасників із подібними товарами); вхідні бар'єри на ринок (високі (дороге обладнання, ліцензії, сертифікація) – конкуренція менша та відкриті, тобто велика кількість учасників створює жорстку конкуренцію); цінова політика (міжнародні компанії можуть встановлювати вищі ціни, забезпечуючи якість; локальні виробники часто конкурують нижчими цінами та адаптацією до українського споживача); залежність від імпорту (якщо продукція вимагає імпорту, коливання валютного курсу можуть впливати на конкурентоспроможність філії).

3. Присутність філії зарубіжної компанії в країні означає її офіційне представництво, що здійснює економічну діяльність, координує бізнес-операції та представляє інтереси головної компанії. Чинники, що визначають рівень присутності філії в країні: ступінь економічної свободи (легкість ведення бізнесу, інвестиційний клімат), регуляторне середовище (вимоги до реєстрації, оподаткування, ліцензування), розмір ринку та попит (рівень зацікавленості компанії у країні), конкурентне середовище (необхідність безпосереднього контролю за ринком), логістичні та інфраструктурні можливості (зручність поставок та операцій).

4. Останнім фактором зовнішнього середовища діяльності філії є присутність ризиків. Основні види ризиків для філій міжнародних компаній в Україні [5]:

- політичні та регуляторні ризики: військовий стан та безпекові загрози; можливі зміни податкового та митного законодавства; регуляторні бар'єри, бюрократія, корупція; санкції, що можуть обмежити роботу міжнародного бізнесу;

- економічні ризики: інфляція, зростання вартості ресурсів; дефіцит робочої сили та міграційні процеси; валютні коливання та обмеження на валютні операції;
- фінансові ризики: високі відсоткові ставки за кредитами; обмеження на виведення капіталу за кордон; проблеми з інвестиційною привабливістю через нестабільність ринку;
- логістичні та операційні ризики: порушення ланцюгів постачання через військові дії; руйнування інфраструктури та зростання вартості логістики; проблеми з енергозабезпеченням та доступом до сировини.

Імпортна діяльність філіалу зарубіжної компанії є важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності України. Вона сприяє інтеграції країни у світову економіку, підвищенню якості товарів та послуг, розвитку внутрішнього ринку та залученню інвестицій. В умовах сучасного ринку України, який переживає значні економічні, політичні та соціальні виклики, імпортна діяльність відіграє стратегічну роль у забезпеченні стабільності бізнесу, розвитку виробничих потужностей та підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Особливого значення для українського ринку є забезпечення філіями зарубіжних компаній якісними товарами та послугами. Філії здійснюють імпорт продукції, яка не виробляється в Україні або має вищу якість порівняно з локальними аналогами. Це стосується таких категорій, як: високотехнологічне обладнання (медична техніка, електроніка, автомобільні компоненти); продукти харчування, що не виробляються в Україні; фармацевтичні препарати, що відповідають міжнародним стандартам; сировина та матеріали для промисловості (хімічна продукція, металоконструкції). На сучасному етапі імпорт продукції в Україну значно випереджає експорт. Так, за 2023 рік імпортовано продукції на суму 3237 млрд. гривень (при експорті в 1869 млрд. гривень) [10]. Основною продукцією є: мінеральне паливо, засоби наземного транспортування, електричні машини, обладнання та їх частини, пластмаси, полімерні вироби тощо. Головними імпортерами на ринку України є Китай, Польща та Німеччина [11].

Філії міжнародних компаній не лише здійснюють імпорт, але й інвестують у розвиток українського бізнесу: будують виробничі потужності (локалізація

виробництва, створення робочих місць); впроваджують сучасні управлінські технології; розвивають партнерські програми із місцевими підприємствами. Яскравий приклад – компанія Nestlé, яка інвестує в будівництво нових виробництв в Україні, одночасно імпортуючи сировину та технології [12].

Імпортна діяльність створює конкурентне середовище, що стимулює розвиток українських компаній. Місцеві виробники змушені: вдосконалювати якість продукції; оптимізувати витрати та впроваджувати сучасні технології; розширювати асортимент товарів. Філії міжнародних компаній часто стають каталізаторами змін, допомагаючи локальному бізнесу адаптуватися до міжнародних стандартів. До позитивних факторів впливу також можемо віднести сприяння розвитку інфраструктури логістики в Україні: покращується транспортна мережа (залізничні перевезення, логістичні хаби, митні термінали); впроваджуються цифрові технології у сфері імпорту та логістики; Україна стає частиною глобальних ланцюгів постачання.

У контексті післявоєнного відновлення України імпортна діяльність філій зарубіжних компаній набуває особливої ваги. Саме завдяки налагодженим каналам поставок, доступу до інноваційних технологій та міжнародного досвіду, ці філії можуть стати основою для модернізації стратегічних галузей, таких як енергетика, охорона здоров'я, інфраструктура та агропромисловий комплекс. Імпорт необхідних ресурсів та техніки дозволяє прискорити темпи відновлення зруйнованих регіонів, створити умови для економічного зростання та стійкого розвитку держави.

Попри значні переваги, імпортна діяльність філіалів міжнародних компаній в Україні стикається з низкою викликів: митні бар'єри та бюрократія (складні процедури розмитнення, сертифікації, ліцензування); валютні ризики (коливання курсу гривні може суттєво збільшувати вартість імпорту); логістичні проблеми (війна, руйнування інфраструктури, блокування портів впливають на постачання); конкуренція з локальними виробниками (можливі протекціоністські заходи з боку держави).

Україна залишається перспективним ринком для імпортової діяльності. Основні фактори, що визначають майбутній розвиток цього напрямку зведемо до табл. 1.3:

Таблиця 1.3 – Основні фактори майбутнього розвитку

Фактор	Зміст
Євроінтеграція та торговельні угоди	Україна імплементує Угоду про асоціацію з ЄС, гармонізує законодавство з правом ЄС, нарощує торговельні відносини з Євросоюзом, інтегрується у Внутрішній ринок ЄС, розширює участь у європейських програмах та ініціативах [13].
Інвестування у локальне виробництво	Компанії переходять від прямого імпорту до локалізації виробництва. Наприклад, JTI Україна виготовляє продукцію як для внутрішнього ринку, так і для близько 20 зовнішніх ринків [14].
Розвиток цифровізації та автоматизації імпорту	Впровадження електронного митного декларування прискорило оформлення вантажів і знизило витрати. ERP-системи дозволяють оптимізувати управління фінансами, логістикою, персоналом і бухгалтерією підприємства [15].

Джерело: складено автором на основі [16]

Імпортна діяльність філіалів зарубіжних компаній сприяє економічному розвитку України, забезпечуючи якісну продукцію, інновації, інвестиції та конкуренцію. Попри виклики, компанії знаходять ефективні стратегії для оптимізації постачань. Перспективи імпортової діяльності залежать від євроінтеграції, інвестиційної привабливості та подальшого розвитку торговельних відносин України з міжнародними партнерами. Таким чином, імпортна діяльність міжнародних компаній є важливим фактором стабільності та розвитку внутрішнього ринку України, створюючи умови для подальшої інтеграції в глобальну економіку.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності імпортової діяльності та її оптимізації

Імпортна діяльність є важливою складовою зовнішньоекономічної політики України, оскільки забезпечує країну необхідними ресурсами, технологіями, продукцією та сприяє інтеграції у світову економіку. Водночас ефективність імпортової діяльності визначається економічною доцільністю, рівнем витрат, конкурентоспроможністю продукції та впливом на торговельний баланс країни.

Оцінювання ефективності імпорту допомагає виявити слабкі місця, оптимізувати логістичні процеси, зменшити витрати та підвищити якість управління імпортом.

Основними методами аналізу є кількісні та якісні показники, що визначають прибутковість, ризики, логістичні витрати та економічний вплив імпорту. До кількісних методів оцінки ефективності імпорту можемо віднести:

1) аналіз макроекономічних показників: торговельний баланс та рівень митних надходжень.

Торговельний баланс – різниця між експортом та імпортом країни. Згідно статистичних даних на протязі останніх 15 років торговельний баланс України мав негативне сальдо, тобто імпорт перевищував експорт, що з економічної точки зору показує на слабку конкуренцію української продукції на світовому ринку. Але, враховуючи, що основний імпорт продукції припадав на мінеральне паливо та засоби наземного пересування (пов'язано з повномасштабною війною), то даний показник не відображає реальної ситуації в країні [10].

Рівень митних надходжень – частка імпорту у формуванні держбюджету. Так, в 2024 році до державного бюджету України надійшло з податку на міжнародну торгівлю – 48,3 млрд. грн. (або 1,55% від усіх надходжень), податок на додану вартість з імпортованих товарів – 466,1 млрд. грн. (або 14,9% від усіх надходжень), тобто загальні надходження до бюджету від імпортованої продукції складають 16,45%, що є значним для економіки України [17].

2) Оцінка витрат та прибутковості імпорту на рівні підприємства. До таких показників можемо віднести: собівартість імпортованої продукції (витрати на закупівлю, транспортування, розмитнення), рентабельність імпорту. Згідно законодавства України, собівартість придбаних та реалізованих товарів формується відповідно до ціни їх придбання з урахуванням ввізного мита і витрат на доставку та доведення до стану, придатного для продажу [18]. Рентабельність імпорту – відношення прибутку до витрат на імпорт. Даний показник відображає отриманий прибуток від імпортованої продукції на 1 грн. витрат на імпорт.

3) Оцінка ефективності логістики. Основні елементи впливу: час доставки продукції (період від моменту замовлення до отримання), витрати на

транспортування та складське зберігання, ефективність митного оформлення (середній час та вартість розмитнення товарів).

Більш ґрунтовне оцінювання зовнішньоекономічної діяльності можемо здійснити за допомогою основних груп показників, які наведено в табл. 1.4 [19, с.74].

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Група показників	Показники	Методика розрахунку
Абсолютні	обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на виконання зовнішньоторговельних контрактів	Статистичні, фінансові показники
Відносні	індекси динаміки експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною, за кількістю та за структурою; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортно-імпортних операцій; коефіцієнт віддачі коштів експортно-імпортних операцій	$TR_i = \frac{I_{зв}}{I_б}, \text{ де}$ $I_{зв} - \text{імпорт в звітному періоді};$ $I_б - \text{імпорт в базовому періоді}$
Структури	товарна структура; географічна структура; структура накладних витрат	Формується за місцезнаходженням підприємства та асортименту продукції
Ефективності	валютна ефективність експорту/імпорту; абсолютна ефективність експорту/імпорту; економічний ефект від експорту/імпорту; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій	$E_{в.і} = \frac{\sum C_{і.од} \cdot n}{\sum B_{і.од} \cdot n}$ $E_{а.і} = \frac{B_{і.пр}}{B_i}$ $E_{е.і} = B_{і.пр} - B_i$

Джерело: складено автором на основі [19, с.74]

Крім вищезгаданих показників, оцінку зовнішньоекономічної діяльності можна здійснювати за показниками рентабельності: рентабельність виробництва продукції, рентабельність продажу, рівнем рентабельності діяльності тощо. Розрахунки можна проводити і на основі отриманих прибутків, оцінивши такі показники, як: чистий прибуток, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності тощо. Розрахунок вищенаведених показників рекомендовано здійснювати за такими принципами:

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

Аналіз факторів, що впливають на успішність зовнішньоекономічної діяльності, дозволяє деталізувати особливості розрахунку показників для її моніторингу та виявити джерела інформації, які найкраще характеризують визначені на попередньому етапі напрями оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

До якісних методів оцінки імпортої діяльності віднесемо:

- аналіз ризиків імпортої діяльності. Політичні ризики (примусове відчуження майна державною владою, безпідставне відкликання ліцензії регулятором ринку, відмова від виконання державою зобов'язань, введення державою заборони (платіжні ембарго, мораторій) на здійснення розрахунків, неможливість конвертації валюти або переказу валюти за кордон суб'єктом господарювання) [20], економічні ризики (інфляція, валютні коливання), логістичні ризики (зміни транспортних маршрутів, порушення ланцюгів постачання).
- SWOT-аналіз імпортої діяльності підприємства, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та здійснити групування показників, щоб виявити потенціал розвитку підприємства.
- матриця BCG (The Boston Consulting group), яка відображає, до якого сегменту належить продукція: проводиться аналіз зростання ринку, до якого входить продукція та визначається частка на даному ринку.
- PEST-аналіз. Метод PEST-аналізу застосовується для дослідження основних зовнішніх чинників, що впливають на розвиток галузі, а його результати можуть слугувати основою для виявлення потенційних загроз і можливостей під час проведення SWOT-аналізу. Основними факторами є політичні, економічні, соціальні та технологічні [21].

У визначенні «імпортової діяльності» доцільно використовувати показники ефективності імпортової діяльності, до яких можемо віднести наступні:

Таблиця 1.4 – Показники ефективності імпортової діяльності

Назва показника	Формула	Позначення
Частка імпорту у реалізації	$ЧІ = (I / Q_p) \times 100\%$	I – обсяг імпорту товарів; Q_p – обсяг реалізованих товарів
Темп зміни імпорту	$ТЗП = I_t / I_{t-1}$	I_t – імпорт у поточному періоді; I_{t-1} – імпорт у попередньому періоді
Економічна ефективність імпорту	$ЕЕІ = (V_i / ПВ_i) \times 100\%$	V_i – вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку; $ПВ_i$ – витрати на її придбання
Рентабельність імпорту	$РІ = ((V_i - ПВ_i) / ПВ_i) \times 100\%$	V_i – вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку; $ПВ_i$ – витрати на її придбання

Джерело: складено автором

Статистичною базою визначення запропонованої системи показників є форми фінансової та статистичної звітності промислового підприємства, а також даних первинної облікової документації та зведених відомостей управлінського обліку підприємства. Оптимізація імпортової діяльності в Україні передбачає зменшення витрат, покращення якості товарів, усунення логістичних бар'єрів та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Методи оптимізації імпортової діяльності зведемо до табл.1.6 [22].

Таблиця 1.6 – Методи оптимізації імпортової діяльності підприємства

Методи	Процес	Значення
1	2	3
Оптимізація митних процедур та регулювання	Спрощення митного оформлення через електронні системи декларування	<ul style="list-style-type: none"> - електронне декларування здійснюється з використанням електронних митних декларацій та інших електронних документів, засвідчених електронними цифровими підписами, або їх реквізитами у випадках, передбачених законодавством; - митні декларації та інші документи, передбачені митним законодавством для подання митним органам, як у паперовій, так і в електронній формі, мають однакову юридичну силу; - формат електронних митних декларацій ґрунтується на міжнародних стандартах електронного обміну інформацією

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
	Використання міжнародних угод про зниження митних тарифів	- зона вільної торгівлі між Україною та ЄС, що скасовує увізні мита в Україну, або створює перехідний період про зниження ставки протягом певного часу
Зниження логістичних витрат	Використання альтернативних маршрутів доставки	- залізничні перевезення, комбінована логістика
	Оптимізація складської логістики	- розміщення, розвантаження, переміщення
	Використання регіональних хабів	- Одеса, будучи великим морським портом та маючи вихід до річкового Дунайського порту, забезпечує значні міжнародні вантажоперевезення; - Львів, як важливий логістичний вузол в західній частині країни, сприяє торгівлі з Європейським Союзом; - Київ, стає основним логістичним вузлом для дистрибуції товарів в центральній частині України; - Хмельницький, завдяки своєму розташуванню стає ключовим логістичним вузлом для зв'язку різних регіонів України та Європи
Використання фінансових інструментів для управління валютними ризиками	Хеджування валютних ризиків	- фіксація курсу валюти через форвардні контракти, таким чином планувати свою діяльність з наперед визначеним зафіксованим курсом; - валютні страхові інструменти
	Використання оптимальних схем розрахунків	- оплата у валюті постачальника або прив'язка до стабільної валюти
Диверсифікація постачальників	Розширення бази постачальників для зниження залежності від одного ринку	- перехід на локальні аналоги продукції у разі економічної доцільності

Джерело: складено автором на основі [22]

Перспективи імпоротної діяльності та оптимізації в Україні є: європейська інтеграція та розвиток Зони вільної торгівлі з ЄС сприяє зниженню тарифних бар'єрів та покращенню логістики; державна цифровізація митних процедур (система «єдиного вікна») підвищує ефективність імпортних операцій; підвищення інвестиційної привабливості – залучення міжнародних компаній для розвитку локального виробництва замість імпорту; інновації в логістиці – перехід до «зелених» транспортних рішень та автоматизованих складських систем.

Узагальнюючи розгляд методичних підходів до оцінювання ефективності імпортової діяльності, можна зробити висновок, що ефективне управління імпортом потребує комплексного підходу, який поєднує фінансово-економічні, логістичні, стратегічні та ризик-орієнтовані індикатори. В умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища важливо не лише оцінювати поточні результати імпортової діяльності, але й передбачати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на її майбутню ефективність.

Оптимізація імпорту повинна базуватись на системному аналізі витрат і вигоди, використанні інструментів стратегічного планування, цифрових технологій, а також диверсифікації постачальників і каналів логістики. Використання збалансованої системи показників дозволяє підприємству більш точно визначати точки росту, ідентифікувати слабкі місця в процесах імпорту та впроваджувати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, методичне забезпечення процесу оцінювання ефективності імпортової діяльності є ключовим чинником її подальшої оптимізації, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах глобалізованої економіки.

Висновки до розділу 1

Імпортна діяльність філіалу зарубіжної компанії є важливою складовою зовнішньоекономічних відносин України. Вона сприяє економічному зростанню, інтеграції країни у світові ринки, забезпеченню населення якісною продукцією та залученню інвестицій. Філіали зарубіжних компаній здійснюють імпорт товарів, технологій, сировини та обладнання, що дозволяє підвищувати рівень конкуренції, впроваджувати новітні стандарти якості та покращувати умови для розвитку вітчизняного бізнесу.

Значення імпортової діяльності визначається кількома ключовими факторами: забезпечення ринку продукцією, яка не виробляється в Україні або має вищу якість; стимулювання розвитку локального виробництва та підвищення технологічного

рівня економіки; формування конкурентного середовища, що сприяє покращенню якості товарів і послуг. Для підвищення ефективності імпортової діяльності необхідні такі заходи: оптимізація митного регулювання та спрощення бюрократичних процедур; використання сучасних логістичних стратегій та цифрових технологій; диверсифікація постачальників та управління валютними ризиками.

Оцінювання ефективності імпортової діяльності є ключовим елементом управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Воно дозволяє визначити прибутковість, конкурентоспроможність та раціональність використання ресурсів при здійсненні імпорту. Методи оцінювання ефективності імпорту можна поділити на кількісні та якісні. Ключові показники оцінювання ефективності імпортової діяльності включають: торговельний баланс та рівень імпорту залежності; собівартість імпортованої продукції та її конкурентоспроможність; логістичні витрати та час доставки товару; валютні ризики та їх вплив на фінансові результати компанії.

Основні методи оптимізації включають: спрощення митного регулювання та впровадження цифрових технологій у процес декларування; використання альтернативних логістичних маршрутів та регіональних хабів; диверсифікацію постачальників для зниження залежності від окремих ринків; використання фінансових інструментів для управління валютними ризиками.

2. АНАЛІЗ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІАЛУ ТОВ «INTER CARS UKRAINE» В УКРАЇНІ

2.1 Загальна характеристика діяльності філіалу компанії ТОВ «INTER CARS UKRAINE» в Україні

Назва: ТОВ «Inter Cars Ukraine». Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Код ЄДРПОУ: 30865632. Адреса: Хмельницька область, м. Хмельницький, вулиця Шухевича Романа, будинок 8/9. Засновник: Inter Sars' Srolka Aksujna, Польща (розмір внеску в статутний капітал – 100%). Статутний капітал: 85 685 075 грн. [23].

Види діяльності:

- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 38.32 Відновлення відсортованих відходів;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність;
- 58.29 Видання іншого програмного забезпечення;
- 62.01 Комп'ютерне програмування.

Компанія «Inter Cars Ukraine» розпочала свою діяльність в Україні 17 квітня 2000 року та вже понад 20 років успішно функціонує у сфері автомобільного обслуговування. Вона є філією польської компанії «Inter Cars S.A.», одного з провідних європейських дистриб'юторів автозапчастин. Сьогодні «Inter Cars Ukraine» впроваджує перевірені європейські стандарти та практики, адаптуючи їх

до особливостей українського ринку. Завдяки своїй надійності, якості продукції та високому рівню сервісу, бренд «Inter Cars» здобув популярність серед споживачів, що дало змогу компанії зайняти значну частку ринку та сформувати широку базу лояльних клієнтів [24].

Основні види діяльності: дистрибуція та консалтинг. Асортимент продукції «Інтер Карс Україна» зведемо да табл. 2.1:

Таблиця 2.1 – Структура асортименту

Категорія	Короткий опис
Автомобільні компоненти	Двигуни, коробки передач, осі, проводка та інші ключові елементи транспортних засобів
Шини та диски	Асортимент шин та дисків різних розмірів і стилів для легкових та комерційних автомобілів
Засоби для догляду за автомобілем	Олива, охолоджуюча рідина, гальмівна рідина, автохімія, спреї
Спеціальні інструменти та діагностичне обладнання для СТО	Професійні інструменти, діагностичне обладнання, підйомники для сервісних центрів
Автомобільні речі (аксесуари, декор, килимки тощо)	Килимки, ковдри, прикраси, інші речі для покращення зовнішнього вигляду та комфорту в авто

Джерело: складено автором

Корпорація обслуговує широку клієнтську базу, до якої входять автосервіси, АЗС, власники автопарків, автомобільні ентузіасти та постачальники альтернативних запчастин. Така різноманітність споживачів забезпечує стабільний дохід компанії та дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

«Inter Cars Ukraine», маючи 38 регіональних представництв, з яких 3 великі логістичні центри (Львів, Київ, Дніпро) [24], забезпечує оперативну доставку та широку доступність різноманітних автокомпонентів. Це допомагає знизити витрати на транспортування речей і прискорює доставку (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Карта розміщення філій підприємства в Україні

Джерело: складено автором на основі [24]

В сегментації клієнтів можна виділити чотири основні групи (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Сегментація клієнтів підприємства

Основні клієнти	Надання послуг
Автомобільні майстерні та СТО	<ul style="list-style-type: none"> - основну частину ринку збуту компанії складають незалежні автомобільні майстерні та станції технічного обслуговування, які постійно потребують надійних поставчань запчастин; - співпрацює з автомобільними майстернями, надаючи їм вигідні умови для оптових закупівель та оперативну підтримку в процесі підбору необхідних деталей
Власники автомобільних парків	<ul style="list-style-type: none"> - важливим сегментом є корпоративні клієнти, зокрема компанії, що володіють великими автопарками, такими як логістичні фірми, транспортні підприємства та будівельні компанії; - забезпечує індивідуальні програми обслуговування, що включають регулярні поставки запчастин і знижки на великі обсяги замовлень
Індивідуальні автолюбители	<ul style="list-style-type: none"> - компанія також працює безпосередньо з кінцевими споживачами – автолюбителями, які прагнуть самостійно обслуговувати свої автомобілі або шукають високоякісні запчастини; - для цієї категорії клієнтів важливими є надійність та оперативність у доставці, а також доступ до оригінальних та сертифікованих запчастин
Інші постачальники та субдистриб'ютори	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує ширше охоплення ринку через партнерські мережі та сприяє зростанню пізнаваності бренду на ринку

Джерело: складено автором

Компанія «Inter Cars Ukraine» володіє рядом ключових конкурентних переваг, які дають їй змогу успішно виділятися на українському ринку автозапчастин і зберігати стійкі позиції навіть у складних економічних умовах.

Перш за все, це широко розгалужена мережа філій, що включає 38 підрозділів по всій країні. Така мережа забезпечує географічну наближеність до клієнтів, дозволяє оперативно реагувати на запити та підтримувати високий рівень обслуговування. Кожна філія функціонує як локальний логістичний хаб, що сприяє мінімізації термінів доставки та забезпечує своєчасне виконання замовлень. Клієнти мають можливість отримати необхідні товари навіть без додаткової сертифікації, що особливо актуально для сервісних станцій і корпоративних клієнтів, які працюють в умовах жорстких дедлайнів.

Другою важливою перевагою є партнерство з провідними світовими виробниками автозапчастин, такими як Bosch, MANN, Lenoir тощо. Завдяки цим стратегічним альянсам компанія має змогу швидко постачати продукцію преміум-класу та гарантувати її якість. До кожного клієнта застосовується індивідуальний підхід: умови співпраці адаптуються до специфіки бізнесу та запитів замовника. Постійні клієнти отримують персоналізовані знижки, що підвищує рівень їхньої задоволеності, формує лояльність і стимулює довгострокову співпрацю. Ще одним вагомим чинником є ефективна логістика та зручність процесу обслуговування. Завдяки системним інвестиціям у вдосконалення ланцюгів постачання, «Inter Cars Ukraine» постійно підвищує швидкість і точність доставки, а також пропонує зручні способи оформлення замовлень. Крім того, клієнтам надається професійна консультаційна підтримка щодо вибору деталей через різні канали комунікації.

Завдяки цим факторам компанія не лише зберігає конкурентну перевагу, а й послідовно розширює свою частку на українському ринку. Завдяки підтримці головного офісу «Inter Cars S.A.» в Польщі компанія підтримує широкий асортимент товарів, стійкість і конкурентоспроможність, фірма стійко тримає свій рейтинг та стимулює зростання.

Підприємство ТОВ «Inter Cars Ukraine» працює згідно організаційної структури (рис. 2.2) з розподілом повноважень на основний бізнес та допоміжні

структури. Таким чином, загальне навантаження йде на основний бізнес з розгалуженням на керівництво – менеджери сегментів ринку, та на виконавців – менеджери асортименту (запчастини до легкових та вантажних автомобілів, агросектор, акумулятори та деталі кузова, паливні системи, масла та рідини).

В свою чергу, допоміжні структури також поділені на два сектори: документообіг та фінансові питання (адміністративний та фінансовий відділи, бухгалтерія, відділ обробки претензій) та вирішення особливих питань (ІТ-відділ, комерційний відділ, кол-центр, відділ аналітики та юридичний відділ). Окремо виділяється технічний відділ, який займається забезпеченням ремонтними роботами та технічного забезпечення.

Крім основного бізнесу та допоміжних структур в організаційній системі підприємства виділяють відділ маркетингу (розвиток мережі, рекламація), відділ матеріально-технічного забезпечення (забезпечення усіх підрозділів усім необхідним, що не пов'язане з основним бізнесом) та логістика, яка поділена на три підрозділи: постачання (опрацювання загальної інформації по логістиці), зовнішня логістика (поставка продукції з материнської компанії на основні логістичні центри) та внутрішня логістика (поставки продукції на філіали).

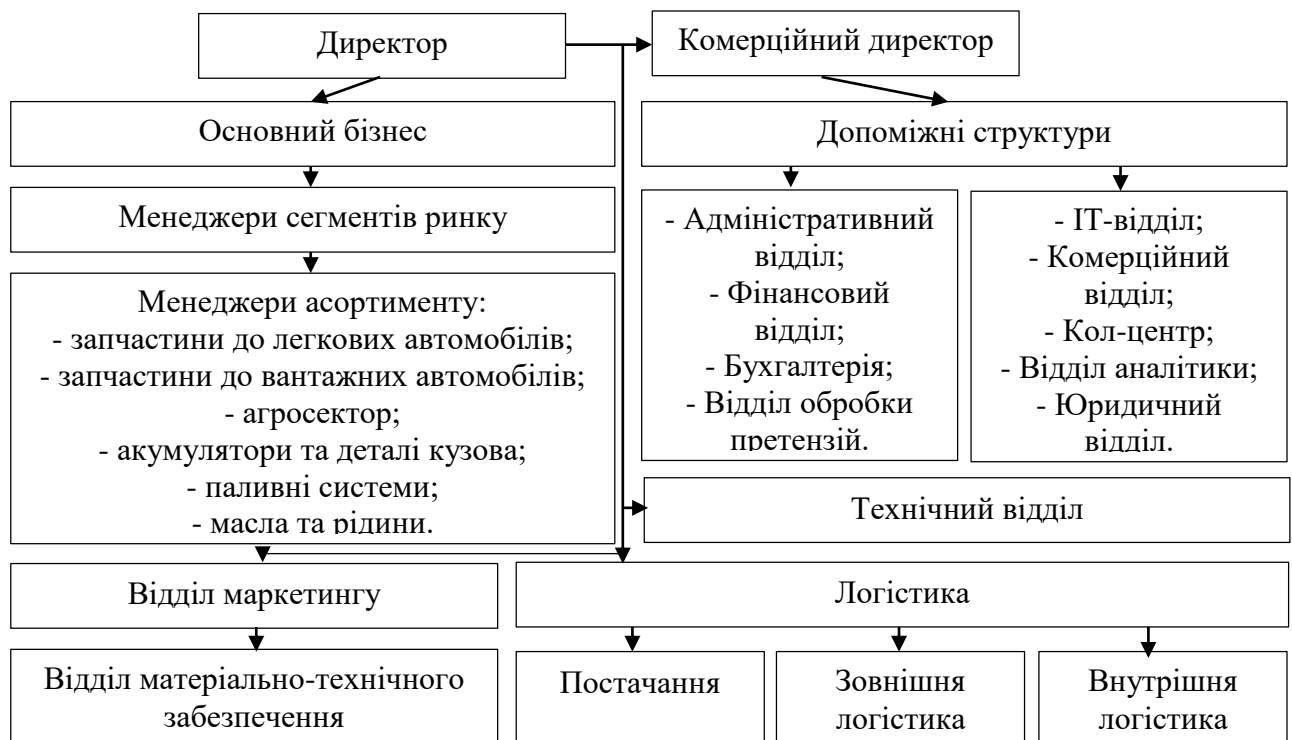


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Inter Cars Ukraine»

Джерело: складено автором на основі [24]

Загальна побудова організаційної структури працює на основі центрального офісу, в якому працюють усі підрозділи, крім основного бізнесу. Менеджери сегментів ринку – керівники філій підприємства на території України (35 філій та 3 логістичні центри), менеджери асортименту – основні виконавці по реалізації продукції в відповідних регіонах, відділ маркетингу – основні організатори по забезпеченню реклами продукції та представленні її для потенційних клієнтів, відділ матеріально-технічного забезпечення – працівники складу, водії, обслуговуючий персонал, які виконують роботи у філіях.

Допоміжні структури працюють в основному офісі для забезпечення якісного функціонування підприємства загалом. Адміністративний відділ – займається основною діяльністю для забезпечення функціонування усіх підпорядкованих філій, логістичних центрів, центрального офісу (оренда площ, оформлення документації тощо). Фінансовий відділ – проведення усіх фінансових операцій по імпорту продукції з материнської компанії та реалізація продукції на території України. Бухгалтерія – документообіг усіх внутрішніх та зовнішніх операцій. Відділ обробки претензій – займається опрацюванням проблемних питань, які виникають через кол-центр, або менеджерів асортименту. ІТ-відділ – забезпечення роботи програмних продуктів підприємства. Комерційний відділ – підписання договорів та контроль їх виконання. Відділ аналітики – забезпечення інформацією необхідності продукції та трендів ринку.

Ефективна організаційна структура підприємства забезпечує взаємозв'язок між підрозділами для ефективного управління підприємством і якісного виконання обов'язків кожного з підрозділу.

Проведемо аналіз основних показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки. Визначимо за допомогою розрахунків рентабельності, ліквідності та інших коефіцієнтів спроможність компанії працювати на ринку, а також пріоритетні напрямки майбутніх періодів. Опрацюємо показники собівартості продукції, яким чином побудовані, на що йдуть пріоритети в витратах, а також опрацюємо загальні витрати на імпорт продукції.

Для визначення загального результату діяльності та визначення впливу внутрішнього та зовнішнього середовище проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2024 (див. додаток А) роки та зведемо до табл. 2.3 [25].

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «Inter Cars Ukraine» за 2022-2024 роки

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн	3506,7	5332,5	6513,6	152,1	122,1
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн	2430,8	4017,7	5081,6	165,3	126,5
3.	Чистий прибуток (збиток), млн. грн	-171,7	262,5	262,6	-	100
4.	Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн	47,8	56,6	78,5	118,4	138,7
5.	Довгострокові зобов'язання, млн. грн	19,3	26,2	19,5	135,8	74,4
6.	Середньорічна вартість активів підприємства, млн. грн	1228,1	1194,1	1487	97,2	124,5
7.	Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн	442,4	467,5	729,6	105,7	156,1
8.	Чисельність працівників, осіб	375	442	699	117,9	158,1
9.	Рентабельність активів підприємства, % (ПЗ/П6)*100	-14	22	17,7	-	80,5
10.	Рентабельність власного капіталу підприємства, % (ПЗ/П7)*100	-38,8	56,1	37,6	-	67,0
11.	Коефіцієнт оборотності активів (П1/П6)	2,86	4,47	4,38	156,3	98,0
12.	Коефіцієнт фінансової стійкості ((П5+П7)/П6)	0,38	0,41	0,50	107,9	122,0
13.	Продуктивність праці, тис. грн. на 1 працівника	9351	12064	9318	129,0	77,2

Джерело: складено автором на основі [25]

Загальні показники діяльності підприємства протягом 2022-2024 років показує тенденції до постійного зростання. Хоча 2022 рік і був повноцінно не задовільним – чистий збиток за результатами року показав 171,7 млн. грн., але це пояснюється повномасштабною війною і тимчасових втрат деяких філіалів підприємства в східній та північній Україні, особливо в місті Києві. В цілому, підприємство швидко повернулося на ринок і протягом досліджуваного періоду не тільки оновилося, а й почало нарощувати свою діяльність.

Особливо можемо відмітити показники зростання середньорічної вартості основних засобів в 2023 році на 18,4% (в порівнянні до 2022 року) та ще на 38,7% в 2024 році (в порівнянні до 2023 року). Також зросла чисельність працівників: в 2023 році на 67 осіб (або 17,9% зростання в порівнянні з 2022 роком) та на 257 осіб в 2024 році (або на 58,1% росту відповідно до 2023 року). Дані тенденції відображають швидке насичення ринку, зростанням кількості представництв компанії та розширення ринку продаж продукції.

Загальну тенденцію змін показників чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку зведемо графічно на рис.2.3.

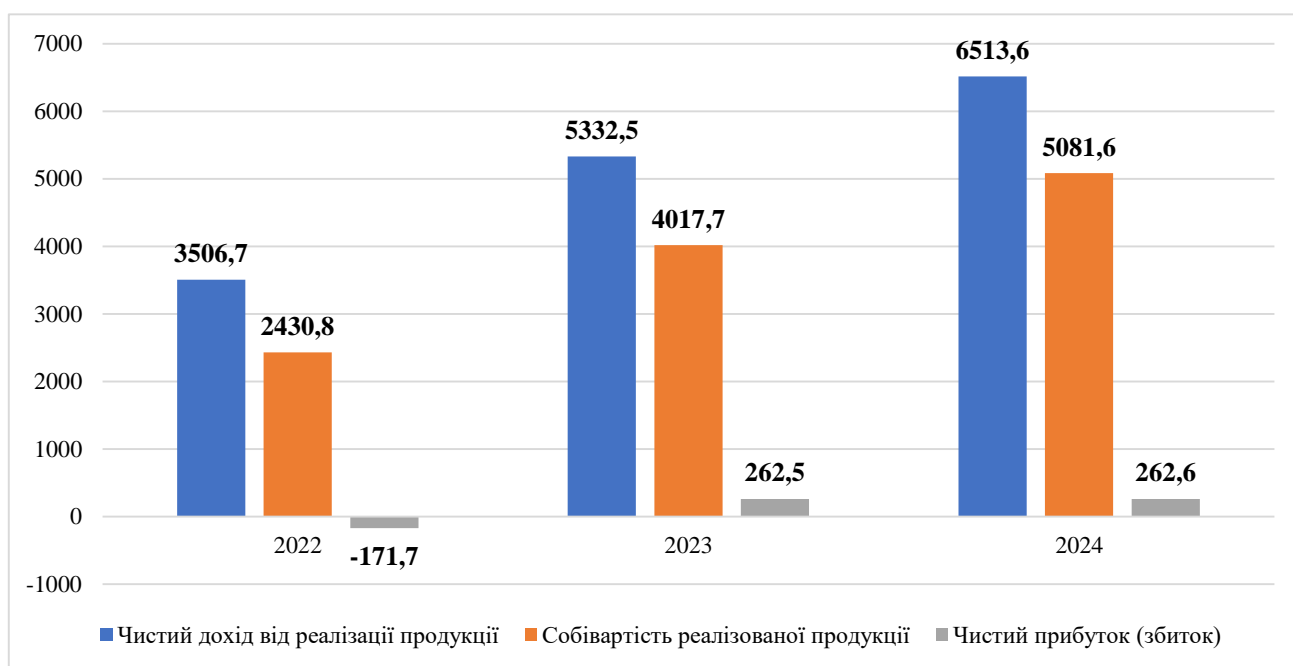


Рисунок 2.3 - Економічні показники діяльності ТОВ «Inter Cars Ukraine» протягом 2022-2024 років, млн. грн

Джерело: складено автором на основі [25]

Таким чином, рис.2.3 відображає зміни показників чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та кінцевого результату – чистого прибутку (збитку) після оподаткування. Хоча зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2023 році склало 52,1% (в порівнянні з 2022 роком), а собівартість реалізованої продукції зросла на 65,3% (в порівнянні з 2022 роком), але це пояснюється зміною курсу гривні до валюти розрахунку (підприємство

працює з імпортом продукції від материнської компанії). В 2024 році ситуація стабілізувалася, що свідчить про зростання чистого доходу від реалізації продукції на 22,1%.

Загальні тенденції позитивні, хоча кінцевий результат діяльності – чистий прибуток (збиток) показав збитковість в 2022 році в розмірі 171,7 млн. грн., з виходом на позитивний результат в 2023 році (прибуток 262,5 млн. грн.) і ідентичним результатом в 2024 році (прибуток 262,6 млн. грн.).

Проводячи аналіз активів підприємства, довгострокових зобов'язань та власного капіталу зведемо тенденції їхніх змін на рис.2.4.

Середньорічна вартість активів підприємства мало тенденцію до незначного зменшення в 2023 році на 2,8% (в порівнянні з 2022 роком), що обумовлене отриманими збитками в 2022 році. Покращення результатів діяльності в 2023 році та в 2024 році відповідно сприяло зростанню активів в 2024 році на 24,5% (в порівнянні з 2023 роком). Насамперед потрібно відмітити зростання середньорічної вартості власного капіталу, який частково і вплинув на збільшення показника середньорічної вартості активів.

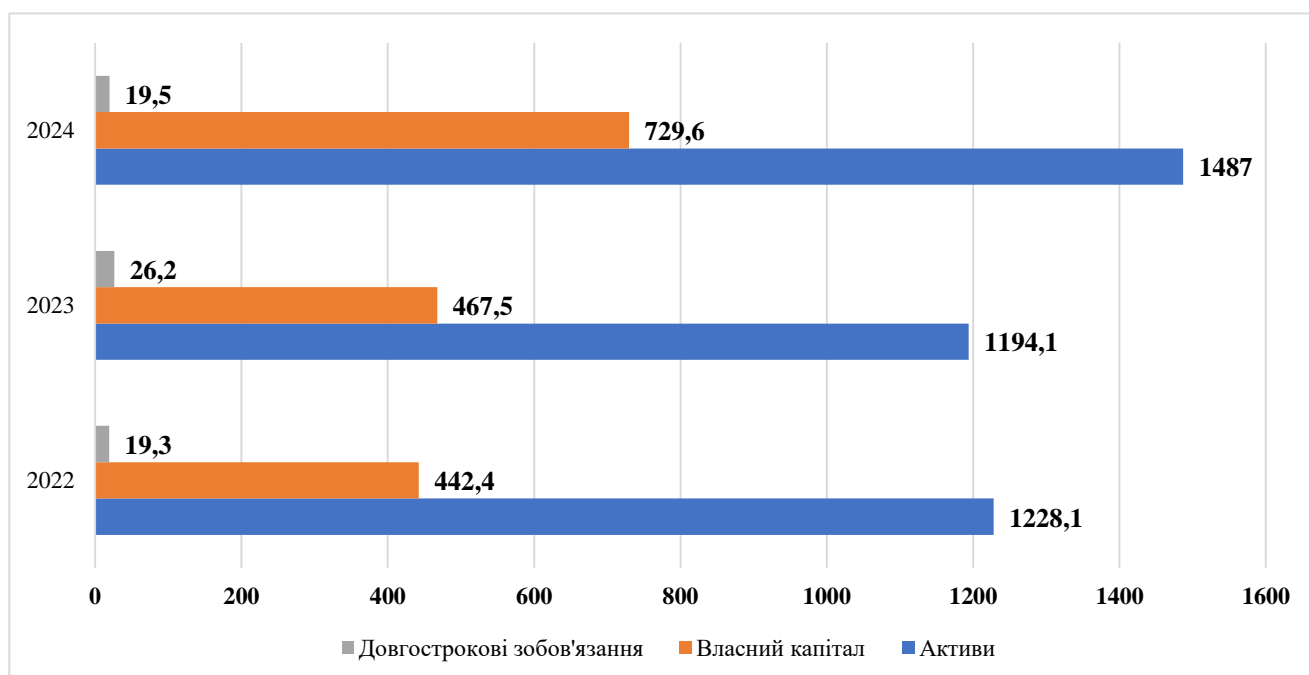


Рисунок 2.4 - Тенденції змін показників підприємства ТОВ «Inter Cars Ukraine» протягом 2022-2024 років, млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [25]

Якщо вищенаведений показник відобразився в 2023 році падінням, то власний капітал навпаки, показав незначне зростання на 5,7% (в порівнянні з 2022 роком) та накопиченням власних ресурсів ще на 56,1% в 2024 році (в порівнянні з 2023 роком). Щодо іншого показника, довгострокових зобов'язань, то він незначний 19,3 млн. грн. у 2022 році, 26,2 млн. грн. у 2023 році та 19,5 млн. грн. у 2024 році в порівнянні з активами підприємства, що свідчить про низький рівень використання запозичених коштів, тобто підприємство розраховує більше на власні кошти.

Для узагальнення проведеного аналізу розрахували наступні показники: рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт фінансової стійкості та продуктивність праці.

Рентабельність активів підприємства визначає скільки гривень чистого прибутку (збитку) отримано з 1 гривні активів. 2022 рік відповідно був збитковим для підприємства, що й свідчить про негативний показник рентабельності в цьому році – (-14%), тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 0,14 гривень збитку. Покращення ситуації в 2023 році – отриманий чистий прибуток та майже незмінний показник активів, сприяв значному зростанню показника рентабельності до 22%, тобто з кожної гривні активів підприємство отримало 0,22 гривні чистого прибутку, що свідчить про значні ефективні показники діяльності підприємства. В 2024 році тенденцію до зростання показника продовжити не вдалося, так як зросла сума активів при незмінному отриманому чистому прибутку, але показник рентабельності показав доволі високий результат – 0,18 гривень чистого прибутку з 1 гривні активів.

Рентабельність власного капіталу показує скільки з 1 гривні вкладених коштів отримано чистого прибутку. Протягом 2023-2024 років показник вийшов на позитивні значення, хоча й з падінням у 2024 році (в порівнянні з 2023 роком). Так, в 2023 році на кожну гривню власного капіталу припадало 0,56 гривень чистого прибутку, що доволі високий показник, який дозволяє власникам компанії отримати доволі високі дивіденди. В 2024 році даний показник хоч і знизився на 33%, але з кожної гривні власного капіталу отримано 0,38 гривень чистого

прибутку. Загалом, це пояснюється значним зростанням власного капіталу у 2024 році і незмінним показником чистого прибутку.

Коефіцієнт оборотності активів визначає скільки з однієї гривні залучених коштів реалізовано продукції. Враховуючи тенденції 2022 року даний показник відобразив доволі високий результат, тобто з кожної гривні активів підприємство отримало 2,86 гривень реалізованої продукції. Зі стабілізацією ситуації та розширенням мережі філіалів коефіцієнт оборотності активів зріс в 2023 році на 56,3% і відобразився в 4,47 гривнях чистої реалізації продукції на 1 гривню активів. В 2024 році при зростанні активів, показник незначно поступився показнику 2023 року – 4,38 гривень чистої реалізації продукції на 1 гривню активів (або зниження показника на 2% від попереднього року).

Коефіцієнт фінансової стійкості, нормативне значення якого в межах 0,7-0,9, за досліджуваний період показує низькі показники, але з постійно зростаючими тенденціями. Так, в 2022 році коефіцієнт показав значення 0,38, що свідчить про забезпеченість активів власним капіталом та довгостроковими зобов'язаннями на 38%, тобто 62% - поточні зобов'язання, особливо за розрахунками за товари. В 2023 році коефіцієнт зріс на 7,9% до 0,41, зі зростанням ще на 22% у 2024 році, до 0,50. Покращення показника в 2024 році до 0,50 сприяє покращенню фінансового становища підприємства зі зменшенням поточних зобов'язань.

Актуальним показником є продуктивність праці, який значно зріс в 2023 році на 29% (до 12064 тис. грн. на одного працюючого, в порівнянні з 2022 роком) і з падінням в 2024 році на 27,8% (до 9318 тис. грн. на одного працюючого, в порівнянні з 2023 роком). Загалом така тенденція пов'язана з розвитком підприємства і зростанням кількості працівників, що свідчить про зростання навантаження на одного працівника в 2023 році і відповідно, зменшенням в 2024 році.

Проведемо аналіз показників ліквідності підприємства, а саме: загальний показник ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Основні показники зведемо до табл. 2.4 [25].

Таблиця 2.4 – Основні показники для визначення ліквідності підприємства ТОВ «Inter Cars Ukraine» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023
1. Оборотні активи, млн. грн.	967,2	1139,9	1517,8	117,9	133,2
2. Поточні зобов'язання, млн. грн.	734,2	666,7	795,5	90,8	119,3
3. Грошові кошти, млн. грн.	96,9	94,7	156,8	97,7	165,6
4. Запаси, млн. грн.	782,7	947	1211,1	121,0	127,9
5. Коефіцієнт поточної ліквідності (П1/П2)	1,32	1,71	1,91	129,5	111,7
6. Коефіцієнт термінової ліквідності (П1-П4)/П2	0,25	0,29	0,39	116,0	134,5
7. Абсолютна ліквідність (П3/П2)	0,13	0,14	0,20	107,7	142,9

Джерело: складено автором на основі [25]

Загальні показники оборотних активів та запасів характеризуються щорічним зростанням, в свою чергу поточні зобов'язання та грошові кошти падінням значень в 2023 році та зростанням в 2024 році. Відобразимо на рис. 2.5 зміни основних показників протягом досліджуваного періоду.

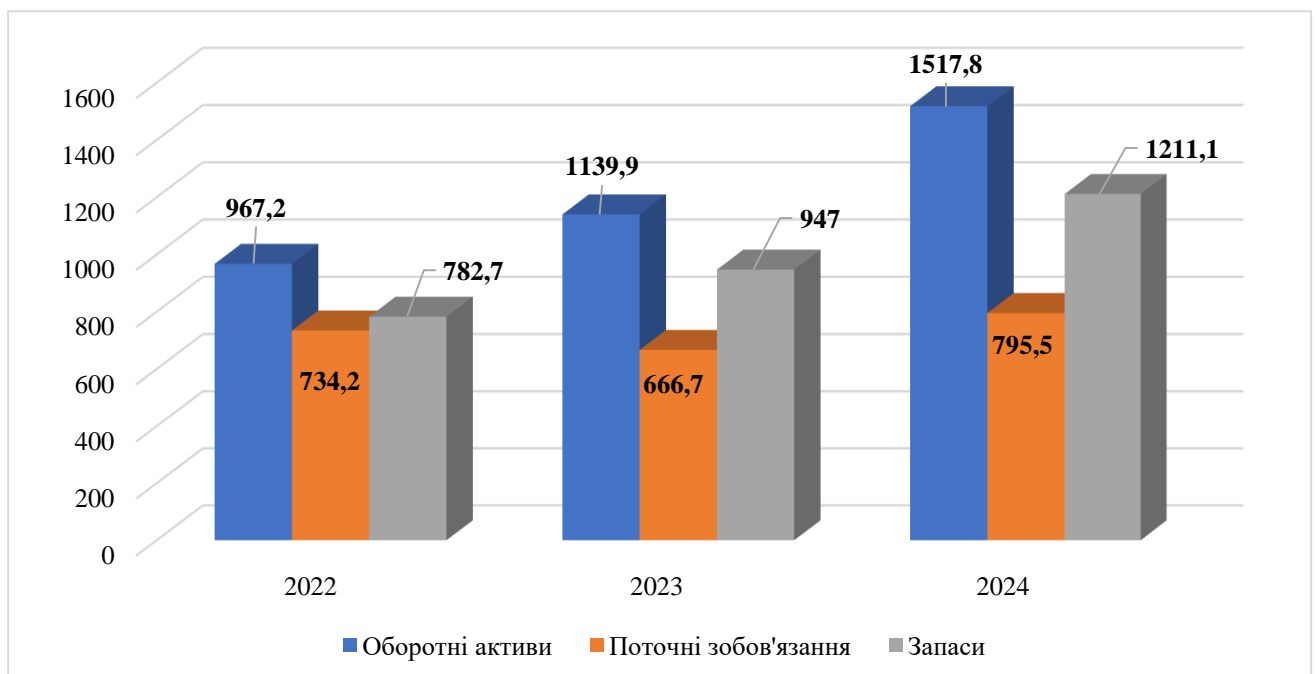


Рисунок 2.5 - Тенденції змін показників підприємства ТОВ «Inter Cars Ukraine» протягом 2022-2024 років, млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [25]

З рис.2.5 можемо побачити швидке зростання оборотних активів та запасів підприємства, що свідчить про розвиток організації на ринку. В свою чергу, поточні зобов'язання зменшились в 2023 році 9,2% (в порівнянні з 2022 роком) та незначно зросли в 2024 році на 19,3% (в порівнянні з 2023 роком), що свідчить про ефективне використання фінансових ресурсів для забезпечення виплат згідно поточних зобов'язань.

Проведемо аналіз основних коефіцієнтів ліквідності, які розраховали в табл.2.3. Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності (нормативне значення від 1 до 3, при чому якщо значення наближене до 1, то підприємство наближається до своєї неплатоспроможності) в 2022 році показало результат 1,32. Ситуація економічно почала виправлятися в 2023 році зі зростанням показника до 1,71, що свідчить про значне зростання активів при майже незмінних поточних зобов'язаннях. В 2024 році показник ще зріс на 11,7% і відобразився в результаті 1,91 з максимальним наближенням до подвійного покриття активами поточних зобов'язань. Даний коефіцієнт, за досліджуваній період, показав значне покращення ситуації на підприємстві і в майбутніх періодах покриватиме усі поточні зобов'язання.

В свою чергу, коефіцієнт термінової ліквідності (нормативне значення 0,5-1) відображає низький результат, але зі зростанням показника протягом досліджуваного періоду. В майбутній перспективі підприємство вийде на нормативне значення показника і буде його покращувати, враховуючи потенціал розвитку ринку та розрахунку на стабілізацію економіки в країні.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норматив 0,1-0,2, при чому коефіцієнт не повинен бути меншим – недостатність грошових коштів, або більшим – надлишок грошових коштів) протягом досліджуваного періоду зберігає нормативне значення зі зростанням у 2023 році до 0,14 (показник 2022 року – 0,13) та у 2024 році до 0,2. Тобто, підприємство повністю ліквідне з дотриманням грошових коштів в нормативі 0,2 забезпечуючи цим виконання вимог законодавства (нормативне значення зберігання грошових коштів).

На наступному етапі визначимо складові собівартості продукції, враховуючи, що підприємство імпортує продукцію в Україну з Польщі (від материнської компанії) з подальшою її реалізацією. Основними складовими собівартості продукції є матеріальні витрати, витрати на заробітну плату, соціальні відрахування, амортизація та операційні витрати. Для визначення собівартості імпортованої продукції проведемо розрахунок як різницю між собівартістю від реалізованої продукції та собівартості продукції (згідно показників у табл.2.5). Також врахуємо різницю показників запасів на початок та кінець відповідного року, щоб визначити суму обсягів не реалізованої продукції.

Таблиця 2.5 – Основні показники собівартості продукції підприємства ТОВ «Inter Cars Ukraine» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023
1. Матеріальні затрати, млн. грн.	0,9	1,3	1,8	144,4	138,5
2. Витрати на оплату праці, млн. грн.	80,8	152,7	188,4	189,0	123,4
3. Відрахування на соціальні заходи, млн. грн.	16,6	27,5	39,8	165,7	144,7
4. Амортизація, млн. грн.	13,8	19,6	20,7	142,0	105,6
5. Інші операційні витрати, млн. грн.	1212,8	819,1	914,1	67,5	111,6
6. Елементи операційних витрат, млн. грн.	1325,1	1020,2	1164,7	77,0	114,2
7. Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	2430,8	4017,7	5081,6	165,3	126,5
8. Частка операційних витрат в собівартості від реалізованої продукції, %	54,5	25,4	22,9	-	-
9. Собівартість продукції без операційних витрат, млн. грн. (П7-П6)	1105,7	2997,5	3916,9	271,1	130,7
10. Запаси на початок року, млн. грн.	986,6	782,6	947	79,3	121,0
11. Запаси на кінець року, млн. грн.	782,6	947	1210,9	121	127,9
12. Різниця запасів протягом року, млн. грн. (П11-П10)	-204	164,4	263,9	-	160,5
13. Собівартість імпортованої продукції, млн. грн. (П9+П12)	901,7	3161,9	4180,8	350,7	132,2
14. Середньорічний курс долара США [22]	32,34	36,57	40,15	-	-
15. Собівартість імпортованої продукції, млн. доларів США	27,88	86,46	104,13	310,1	120,4

Джерело: складено автором на основі [25, 26]

Враховуючи, що підприємство імпортує продукцією з подальшою реалізацією її на території України в елементах операційних витрат відображаються загальні витрати на обслуговування продукції, тобто оплата праця працівників філіалів, відрахування на соціальні заходи, матеріальні затрати на обслуговування, амортизація фондів та інші операційні витрати. Враховуючи дані складові можемо виділити інші операційні витрати, які займають найбільшу частку в елементах операційних витрат і забезпечують обслуговування сторонніми організаціями (ремонтні роботи тощо), податкові збори (крім податку на прибуток, у нашому випадку мито), втрати від зміни курсу валют (протягом досліджуваного періоду значні коливання на ринку), псування продукції, списання та уцінка активів. Таким чином, 2022 рік показав значні інші операційні витрати, які зменшились в 2023 році на 32,5% і зросли в 2024 році на 11,6%. Даний чинник пов'язаний з втратою деяких філіалів підприємства і відповідно списанням продукції, яка була знищеною.

Щодо інших елементів операційних витрат, то враховуючи що підприємство почало покращувати результати діяльності з 2023 року, то вони щорічно зростають. Таким чином і зростала собівартість реалізованої продукції: на 65,3% у 2023 році (до 2022 року) та на 26,5% у 2024 році (до 2023 року). З урахуванням змін показника собівартості реалізованої продукції, елементи операційних витрат зменшували свою частку в даній собівартості. Якщо в 2022 році операційні витрати склали 54,5% собівартості від реалізованої продукції, то в 2023 році зменшились до 25,4% і в 2024 році до 22,9%. Особливістю даного зменшення є зростання реалізації і зменшення часу на обслуговування продукції.

Окремо можна переглянути зміни показника запасів продукції на складах. Якщо 2022 рік закінчився негативним результатом в (-204) млн. грн., що свідчить про втрати продукції, або закриттям кордонів і реалізацією продукції з можливих залишків, то 2023 рік показав зростання показника до 164,4 млн. грн. та ще на 60,5% у 2024 році – до 263,9 млн. грн. Тобто підприємство накопичує запаси з врахуванням коливання валюти та потреб на ринку у відповідній продукції.

З врахуванням усіх показників, провели розрахунок собівартості імпортованої продукції і таким чином визначили, що в гривневому еквіваленті в 2022 році імпортовано на суму 901,7 млн. грн. В 2023 році показник зріс в 3,5 рази, імпорт склав 3161,9 млн. грн., в 2024 році зростання склало ще 32,2% (до 2023 року), і відповідно імпортовано продукції на 4180,8 млн. грн.

Зі зміною середньорічного курсу валют, імпорт продукції в доларах США у 2022 році склав 27,88 млн. доларів США, зі зростанням з меншими темпами, ніж у гривні, у 2023 році у 3,1 рази – імпорт в 86,46 млн. доларів США та на 20,4% у 2024 році (до 2023 року) – імпорт склав 104,13 млн. доларів США.

Узагальнюючи, при аналізі собівартості продукції виявили негативні результати 2022 року і поступове покращення ситуації протягом 2023-2024 років.

2.2 Аналіз основних аспектів імпортової діяльності підприємства

Аналіз імпортової діяльності – це оцінка ефективності закупівлі товарів, послуг або сировини за кордоном з метою оптимізації витрат, зниження ризиків та покращення конкурентоспроможності підприємства. Основні цілі аналізу імпорту: оцінка обсягів імпорту та його динаміки; визначення основних постачальників та умов контрактів; аналіз витрат, ризиків і митних процедур; пошук шляхів оптимізації імпортних операцій.

Джерела даних для аналізу: митні декларації та зовнішньоекономічні контракти; бухгалтерська звітність підприємства; статистичні дані про ринок імпорту; законодавчі акти та митні тарифи.

Аналіз імпорту проходить у кілька ключових етапів:

1. Аналіз обсягів та динаміки імпорту. Для визначення показників імпорту продукції підприємством ТОВ «Inter Cars Ukraine» використовуємо розрахункові показники таблиці 2.4, а також статистичні дані загального імпорту продукції з Польщі (враховуємо, що материнська компанія знаходиться в Польщі і усі поставки йдуть звідти). Дані показники зведемо до табл.2.6 [27, 28, 29].

Таблиця 2.6 – Основні показники імпорту продукції з Польщі та частка імпортованої продукції ТОВ «Inter Cars Ukraine» протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023
1. Загальний імпорт продукції з Польщі, млн. доларів	5550	6610	7000	119,1	105,9
2. Імпорт продукції ТОВ «Inter Cars Ukraine», млн. доларів	27,88	86,46	104,13	310,1	120,4
3. Частка компанії в загальному імпорті продукції, %	0,5	1,3	1,4	260,0	107,7
4. Частка імпортової складової в собівартості, %	37,1	78,7	82,3	212,2	104,6
5. Рівень витрат на імпорт, %	37,1	59,3	64,2	159,8	108,3
6. Рентабельність використання імпортованих ресурсів, %	-19,0	8,3	6,3	—	75,9

Джерело: складено автором на основі [27, 28, 29]

Аналізуючи показники імпортової діяльності з Польщі виділяється значне її зростання на тлі повномасштабної війни і близького сусідства країни. В 2023 році імпорт з Польщі зріс на 19,1% (в порівнянні з 2022 роком) та ще на 5,9% в 2024 році (в порівнянні з 2023 роком). В свою чергу, підприємство в даний період також активно імпортувала продукцію: в 2023 році зростання імпорту зросло в 3,1 рази і склало 86,46 млн. доларів (для порівняння в 2022 році – 27,88 млн. доларів), в 2024 році імпорт зріс ще на 20,4% і склав 104,13 млн. доларів. Враховуючи істотне зростання, частка в загальному імпорті з Польщі зросла з 0,5% в 2022 році до 1,4% в 2024 році,

2. Аналіз постачальників та конкурентів на ринку. Основним постачальником продукції є материнська компанія Inter Cars S.A., яка надає основні автозапчастини та шиномонтажні послуги в Центральній та Східній Європі. Важливий той факт, що не маючи необхідної продукції на українських складах, а вона присутня на складах материнської компанії – покупець може її замовити з обумовленою ціною і отримати протягом 2-3 днів. Ефективність співпраці усіх підрозділів сприяє покращенню відносин між постачальником та покупцем.

Щодо конкурентів на ринку автозапчастин, ТОВ «Inter Cars Ukraine» має доволі сильних представників на ринку України (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Основні конкуренти підприємства на ринку України

Найменування	Власник, статутний капітал	Спеціалізація
ТОВ «Торгово-промислова компанія «Омега-Автопоставка»	головний власник CEFERON LIMITED, Кіпр - статутний капітал 323,73 млн. грн., 100%	великий постачальник автозапчастин, відомий широким асортиментом продукції та розвинуеною дистрибуційною мережею
ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»	головний власник, Альошин Віктор Геннадійович 60%, статутний капітал 1391,8 млн. грн. (100%)	компанія, що спеціалізується на постачанні якісних автомобільних компонентів та аксесуарів для різних марок автомобілів
ТОВ «ЕЛІТ-Україна»	головний власник ЕЛІТ ГРУП ГМБХ, Швейцарія 100% в статутному капіталі – 27 млн. грн.	дочірнє підприємство міжнародної компанії ELIT, яке пропонує широкий спектр автозапчастин та обладнання для СТО
ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»	головні власники: Страшенко Володимир Анатолійович та Альошин Віктор Геннадійович, по 32,5% власності (загалом 65%) – статутний капітал, 218,8 млн. грн., 100%	компанія, що займається дистрибуцією автозапчастин та аксесуарів, забезпечуючи оперативну доставку по всій Україні

Джерело: складено автором на основі [30, 31, 32, 33]

Для розуміння контролю на ринку, визначимо зміни показників реалізації продукції протягом 2023-2024 років та частку кожної компанії на ринку. Дані зведемо до табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Структура реалізації продукції конкурентів на ринку автозапчастин України протягом 2023-2024 років

Підприємства	Реалізація, млн. грн.		Частка ринку, %		Відносне відхилення 2024/2023, %
	2023	2024	2023	2024	
1. ТОВ «Inter Cars Ukraine»	5332,5	6513,6	18,4	20,0	122,1
2. ТОВ «Торгово-промислова компанія «Омега-Автопоставка»	8413,9	8204,1	29,0	25,2	97,5
3. ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»	8339,9	9677,6	28,7	29,7	116,0
4. ТОВ «ЕЛІТ-Україна»	4327,4	5275,8	14,9	16,2	121,9
5. ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»	2638,7	2861,1	9,0	8,8	108,4
Разом:	29052,4	32532,2	100	100	112,0%

Джерело: складено автором на основі [30, 31, 32, 33]

Загальний ринок автозапчастин України з п'яти найбільш конкурентних підприємств протягом 2023-2024 років зріс на 12%, або з 29,1 млрд. грн. (2023 рік) до 32,5 млрд. грн. (2024 рік). ТОВ «Inter Cars Ukraine» протягом даного періоду в загальній частці ринку займало третє місце, зі значним зростанням частки з 18,4% у 2023 році до 20,0% у 2024 році.

Тенденція до зростання частки пов'язана з наступними причинами:

- значне зростання реалізації продукції протягом досліджуваного періоду на 22,1%. Для порівняння, найближчий конкурент ТОВ «ЕЛІТ-Україна», з часткою на ринку в 2024 році, наростив лише 21,9% реалізації. В свою чергу лідер ринку 2023 року ТОВ «Торгово-промислова компанія «Омега-Автопоставка» втратив в реалізації 2,5%;

- втрати в реалізації провідного лідера ринку 2023 року ТОВ «Торгово-промислова компанія «Омега-Автопоставка» та нарощування реалізації ТОВ «ЕСО-Автотехнікс», нового лідера ринку в 2024 році з часткою ринку в 29,7%.

Особливо можна відмітити ефективне зростання лише трьох компаній з п'яти: ТОВ «Inter Cars Ukraine», ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» та ТОВ «ЕЛІТ-Україна». Окремо можемо виділити, що дві компанії являються представництвами (філіями) іноземних компаній - ТОВ «Inter Cars Ukraine» та ТОВ «ЕЛІТ-Україна», одне підприємство з іноземними інвестиціями - ТОВ «Торгово-промислова компанія «Омега-Автопоставка» (Кіпр), інші дві компанії з українським статутним капіталом. Хоча, підприємства в управлінні різних власників, але усі займаються імпортом продукції для забезпечення автомобільними запчастинами ринку України.

3. Аналіз витрат на імпортні операції. Враховує зміни показників собівартості продукції від материнської компанії до філії в Україні. Особливість показника у визначенні собівартості імпортованої продукції з врахуванням наступних чинників: ціна товару в материнській компанії; мито на продукцію, згідно УКТ ЗЕД; податок на додану вартість імпортованої продукції; витрати на перевезення продукції; страхування продукції.

Формула, для визначення собівартості імпортованої продукції наступна:

$$C_{\text{імпорт}} = P + T_{\text{мито}} + T_{\text{ПДВ}} + L + S, \text{ де} \quad (2.1)$$

P – ціна на імпортовану продукцію від материнської компанії;

$T_{\text{мито}}$ – митний тариф на продукцію, згідно УКТ ЗЕД;

$T_{\text{ПДВ}}$ – Податок на додану вартість імпортованої продукції, 20%;

L – транспортні витрати;

S – страхові витрати.

Для визначення зміни собівартості імпортованої продукції, для прикладу візьмемо автомобільні шини (наприклад, hankook ventus s1 evo2 suv k117a 235/50r19 99v fr), проведемо розрахунок собівартості імпортованої продукції в Україну з врахуванням усіх змінних в 2024 та в 2025 роках.

Ціна на імпортовану продукцію від материнської компанії складає 84,99 долара США (з врахуванням ціни відпуску без ПДВ та без націнки роздрібною торгівлі) [34]. Митний тариф на дану продукцію, код УКТ ЗЕД 4011 10 00 90, в 2024 році складав 10%, з 1.01.2025 року тариф змінений на 0% [35]. Податок на додану вартість в Україні – 20%.

Транспортні витрати на одну шину розрахуємо згідно тарифних ставок на перевезення: вантажний автомобіль 40 кубічних метрів, вартість 45000 гривень [36]. Тобто, автомобільна шина займає площу 0,08 кубічних метрів, тобто даним автомобілем зможемо перевезти 500 автомобільних шин, що відповідає витратам на одну шину: $45000 / 500 = 90$ гривень.

Страхові витрати в розмірі 1% від вартості продукції, тобто $84,99 * 1\% = 0,85$ доларів США.

Визначивши основні показники, опрацюємо курс долара США в 2024 році та в 2025 році. В 2024 році (табл.2.5) – 40,15 гривень, на 1.03.2025 року курс – 41,43 гривні.

Визначимо собівартість імпортованої продукції в 2024 році та в 2025 році з врахуванням зміни митних зборів та коливання національної валюти.

1. Собівартість продукції в 2024 році:

$(84,99 + 10\% + 20\% + 0,85 + 90/40,15) = 84,99 + 8,50 + 17 + 0,85 + 2,24 = 113,58$
доларів США, або $113,58 * 40,15$ гривень = 4560,24 гривень.

2. Собівартість продукції в 2025 році:

$(84,99 + 0\% + 20\% + 0,85 + 90/41,43) = 84,99 + 17 + 0,85 + 2,17 = 105,01$ доларів
США, або $105,01 * 41,43$ гривні = 4350,56 гривень.

Враховуючи зміни в митних тарифах (зниження мита з 10% до 0%), навіть з підвищенням курсу долара до гривні, собівартість імпортованої продукції (у нашому випадку автомобільна шина) знизиться з 4560,24 гривень до 4350,56 гривень, що дасть змогу при незмінній ціні на ринку України – отримати більші прибутки, або, при зниженні ціни на ринку України, створити конкурентну ціну на автомобільні шини і відповідно збільшити обсяги реалізації.

Фінансові ризики від коливання валюти. Зведемо показники середнього курсу долара до гривні протягом 2022-2024 років та на 1.03.2025 року та визначимо зміну вартості імпорту протягом досліджуваного періоду (табл.2.9). Для розрахунку зміни вартості імпорту використаємо формулу 2.2.

$$R_{\text{валюти}} = \left(\frac{K_{\text{новий}}}{K_{\text{старий}}} - 1 \right) \cdot 100\% \quad (2.2)$$

Таблиця 2.9 – Зміна вартості імпорту протягом 2022-2025 років

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	1.03.2025
1. Середньорічний курс долара США [22]	32,34	36,57	40,15	41,43
2. Зміна вартості імпорту, %	-	13,1	9,8	3,2

Джерело: складено автором на основі [26]

Враховуючи аспекти коливання національної валюти і постійного її зростання, підприємства України, які займаються імпортом продукції, стикаються з проблемами зі змінами вартості імпорту. Так, аналізуючи показники за досліджуваний період, середньорічний курс долара США до гривні мав суттєву

тенденцію до зростання в 2023 році, що відобразилося на зміні вартості імпорту на 13,1%, тобто підприємство відчувало в 2023 році суттєве здороження продукції від змін курсу. В 2024 році ситуація трохи стабілізувалась, але 9,8% коливання вартості імпорту – додаткове підвищення вартості продукції на ринку.

Перший квартал 2025 року трохи стабілізував коливання курсу в межах 3,2% в порівнянні з 2024 роком, що не суттєво, але також вплинуло на зростання вартості продукції. Єдиним виходом з ситуації для підприємств, які займаються імпортом продукції – прогнозування курсу валют, з закладенням додаткових ризиків на зміни вартості гривні до долара. Наприклад, аналізуючи 2024 рік ми бачимо, що середній курс долара протягом року склав 40,15 гривень, за перший квартал 2025 року він вже був на рівні 41,43 гривень. Враховуючи дані зміни, ефективним прогнозним курсом може бути коливання в межах 5% від курсу першого кварталу 2025 року, тобто $41,43 * 5\% = 43,5$ гривень. Відповідно, встановлюючи вартість продукції на рівні 43,50 гривень, підприємство збільшить вартість продукції на ринку, але в той же час забезпечить контрольовану ціну реалізації до кінця 2025 року з можливістю підписання договірних контрактів з покупцями (з фіксованими цінами).

Аналіз імпортової діяльності дозволяє підприємству: оптимізувати витрати на закупівлю товарів; зменшити ризики, пов'язані з валютними коливаннями та митними бар'єрами; підвищити ефективність логістики та фінансового планування; приймати стратегічні рішення щодо вибору постачальників та ринків.

Регулярний аналіз та моніторинг імпорту допомагають підвищити конкурентоспроможність компанії та зменшити залежність від зовнішніх ризиків.

Для подальшої оцінки діяльності підприємства проведемо розрахунок показників імпортової діяльності використовуючи формули 1.1, 1.2, 1.3 та 1.4. Показники для розрахунків візьмемо з табл.2.3 та табл.2.4: обсяг імпортованих товарів, обсяг реалізованих товарів, собівартість реалізованих товарів та інші операційні витрати. Розрахунки зведемо до табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок показників імпортової діяльності

Показник	Формула	Роки		
		2022	2023	2024
Частка імпорту, %	$ЧІ = \frac{I}{Q_p} \cdot 100\%$	25,7	59,3	64,2
Темп зміни імпорту	$ТЗПІ = \frac{I_t}{I_{t-1}}$	-	350,7	132,2
Економічна ефективність імпорту, %	$ЕЕІ = \frac{В_i}{ПВ_i} \cdot 100\%$	115	100,9	99,7
Рентабельність імпорту, %	$РІ = \frac{В_i - ПВ_i}{ПВ_i} \cdot 100\%$	15	0,9	-0,3

Джерело: складено автором

Частка імпортованої продукції в 2022 році склала 25,7%, що пояснюється низьким значенням через проблеми з логістикою та повномасштабною війною. Підприємство майже протягом усього 2022 року проводило реалізацію запасів імпортованої продукції в 2021 році. Відповідно з покращенням ситуації показник зріс в 2023 році до 59,3% та в 2024 році до 64,2%, що показує на значні показники імпорту продукції в реалізації.

Відповідним показником, який свідчить про покращення ситуації є темп зміни імпорту, який зріс в 2023 році в 3,5 рази і в 2024 році на 32,2%.

Щодо економічної ефективності, то даний показник знижується. Якщо в 2022 році він склав 115%, то в 2023 році він знизився до 100,9% і в 2024 році до 99,7%. Відповідно рентабельність імпорту погіршилась з високого показника в 15% в 2022 році до негативного показника в -0,3% в 2024 році, основні причини погіршення – зростання витрат на логістику, затримки продукції на митниці тощо.

2.3 Виявлення проблемних аспектів імпортової діяльності та основних бар'єрів при роботі на ринку України

Імпортна діяльність відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи доступ до якісних товарів, технологій та ресурсів. Однак, підприємства, що здійснюють імпорт, стикаються з численними бар'єрами та проблемами, які впливають на їхню ефективність та конкурентоспроможність.

Основні проблеми імпортової діяльності в Україні пов'язані з: нестабільністю регуляторного середовища; високими митними та податковими навантаженнями; логістичними труднощами, особливо в умовах війни; курсовими коливаннями та фінансовими ризиками; обмеженим доступом до якісних банківських послуг для зовнішньоекономічної діяльності.

Митні бар'єри та складність оформлення товарів, що відображається наступними чинниками: тривала процедура митного оформлення через бюрократичні процедури; часті зміни митного законодавства, які ускладнюють прогнозування витрат; непрозорість митних процедур та можливі корупційні ризики.

До основних проблем в складності оформлення продукції є сертифікація продукції. Сертифікація імпортованої продукції – це процес оцінки відповідності товарів вимогам українських стандартів якості та безпеки. Вона є обов'язковою для певних категорій продукції, що реалізуються на території України. Мета сертифікації: гарантувати безпеку продукції для споживачів; захистити ринок від неякісних або небезпечних товарів; сприяти відповідності українським та міжнародним стандартам.

Нормативне регулювання: Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [37], Закон України «Про стандартизацію» [38], Постанови Кабінету Міністрів України щодо обов'язкової сертифікації.

В Україні діє дві основні системи оцінки відповідності:

Обов'язкова сертифікація (технічні регламенти): необхідна для продукції, що може впливати на безпеку людини або навколишнього середовища; включає сертифікацію визнаними органами оцінки відповідності; вимагає маркування продукції знаком відповідності UA TR.

Категорії товарів, що підлягають обов'язковій сертифікації: Електротехнічне обладнання (декларація відповідності та оцінка безпеки); Медичні вироби (сертифікати відповідності за ISO 13485); Харчові продукти (НАССР, ISO 22000); Автозапчастини та транспортні засоби (сертифікація відповідно до Євро-5, Євро-6); Будівельні матеріали (технічні регламенти ДСТУ Б).

Добровільна сертифікація: застосовується для покращення конкурентоспроможності продукції, включає міжнародні стандарти якості (ISO 9001 (система управління якістю), ISO 14001 (екологічний менеджмент)).

Враховуючи, що підприємство ТОВ «Inter Cars Ukraine» спеціалізується на імпорті автомобільних запчастин, то до обов'язкової сертифікації в Україні належать наступні групи [39]:

1. Двигуни дизельні, внутрішнього згорання, газові двигуни, роторні.
2. Деталі циліндр поршневої групи і газорозподільного механізму (поршні, кільця гільзи, клапани, розподільні вали).
3. Повітряні фільтри (для двигунів, не для салону і кондиціонерів).
4. Пасажирські автобусні сидіння.
5. Паливні насоси.
6. Паливні форсунки.
7. Нейтралізатори відпрацьованих газів (каталізатори).
8. Глушники та системи випуску газів для автомобілів N1, M1.
9. Зчіпне обладнання.
10. Амортизатори.
11. Елементи підвіски і рульового приводу.
12. Колеса, диски.
13. Елементи запалювання (свічки, котушки, комутатори, контролери).
14. Зовнішні світлові пристрої (відбивачі, повторювачі поворотів, стоп-сигнали).
15. Скло для автотранспортних засобів.
16. Елементи гальмівної системи.
17. Шини.
18. Броньовані елементи для автомобілів.

Дане обладнання підлягає обов'язковій сертифікації, та без неї митне оформлення неможливо, та реалізація на території України заборонена.

Для оптимізації процесу імпортери можуть: використовувати сертифікацію виробника, якщо вона визнається в Україні; завчасно звертатися до органів оцінки

відповідності; використовувати міжнародні стандарти для полегшення сертифікації.

До наступного елемента, який значно впливає на імпорт продукції, а саме кінцеву ціну реалізації в Україні – митне навантаження, акциз на певні види продукції та податок на додану вартість (на імпорт продукції). Якщо митне навантаження, враховуючи поступове регламентування законодавства України до європейського, а також поступовий перехід до угод про вільну торгівлю, кількість продукції, на яке накладається мито – зменшується. Основною проблемою сучасного оподаткування залишається податок на додану вартість, який нараховується в значенні 20% на імпортовану продукцію (для підприємства – купівельна ціна продукції), а потім, після націнки і врахування інших витрат, нараховується повторних 20% податку на додану вартість (для підприємства – ціна реалізації продукції на території України).

Наприклад, імпортована ціна умовної продукції А становить 100 грн., після проходження розмитнення та нарахування усіх елементів оподаткування (мито 5% - 5 грн., ПДВ на імпорт 20% - 20 грн.), тобто купівельна ціна підприємства складе 125 грн.

На етапі підготовки продукції до реалізації враховуються наступні витрати: оплата праці та відрахування +10%, інші операційні витрати +10%, націнка +10% (додаткових 30% витрат, або 37,5 грн.), тобто ціна реалізації без ПДВ складе 162,5 грн. Для формування остаточної ціни додається ПДВ 20% (або 32,5 грн.), тобто кінцева ціна реалізації складе 195 грн.

Враховуючи усі етапи проходження продукції з імпортованої до реалізованої на ринку України, ціна зросте зі 100 грн. на етапі ввезення продукції до 195 грн. на етапі реалізації, до того, податок на додану вартість нараховується двічі. По-перше, це створює додаткову роботу для бухгалтерії; по-друге, ПДВ як податок сплачується підприємством різницею ПДВ реалізованої продукції (податковий дебет) та ПДВ імпортованої продукції (податковий кредит), тобто за вище наведеним прикладом підприємство сплатить в бюджет лише 20 грн. як ПДВ за імпорт та ще $32,5 - 20 = 12,5$ грн. як ПДВ від реалізації продукції.

Тобто, кінцевим результатом діяльності підприємства при ціні реалізації продукції в розмірі 195 грн. та наступними витратами: сплачене ПДВ - 32,5 грн., 20% витрати - 25 грн., мито – 5 грн., ціна імпортованого товару – 100 грн., тобто

Валовий прибуток = $195 - 32,5 - 100 - 25 - 5 = 32,5$ гривень (при запланованих 10% націнки – 12,5 гривень), тобто підприємство сплачуючи ПДВ за імпортовану продукцію, тим самим створює кредит, який компенсує після реалізації продукції з ПДВ і тим самим створює фіктивне завищення ціни реалізації продукції.

Найкращим варіантом покращення імпорту продукції – відміна податку на додану вартість, так як даний податок сплачується підприємством в повній мірі після реалізації продукції. Використовуючи подвійне оподаткування імпортованої продукції призводить до її підвищення в реалізації, а для підприємства – додатковий дохід, який або витрачається на різні витрати (для не сплати податку на прибуток), або ефективно використовується і призводить до більших виплат в державний бюджет. ПДВ для імпортованої продукції потрібне лише на продукцію, яка є конкурентною для національного виробника. Якщо в країну завозиться необхідна продукція для потреб на ринку (і немає конкурента на національному ринку) в даному податку немає необхідності.

Валютні ризики та складність валютного регулювання. Основними елементами впливу на імпорт продукції є коливання курсу гривні, обмеження НБУ на купівлю валюти та здійснення міжнародних розрахунків, додаткові вимоги до валютного контролю та перевірки платежів банками. Дані фактори суттєво впливають як на ціну реалізації продукції на ринку України, так і на взаєморозрахунки між компанією-покупцем та компанією-продавцем.

Наприклад, при девальвації гривні на 10% компанія, яка має валютні зобов'язання перед постачальниками, змушена витратити на 10% більше коштів на оплату імпорту. Таким чином, зміну від коливання валюти, у нашому випадку 10%, компанії компенсують підвищенням ціни реалізації на національному ринку, що також призводить до зростання кінцевої ціни реалізації, створюючи цим не конкурентне становище.

Одним з варіантів страхування від коливання гривні є використання форвардних контрактів для фіксації курсу, або вибір валютних рахунків у різних банках, які пропонують вигідні умови.

Ще однією з проблем, з якою стикаються підприємства-імпортери, це обмежений доступ до фінансових ресурсів, тобто обмежена кількість банків, що надають кредити на імпорт; високі ставки за кредитами (20-30%) у національній валюті; обмеження на валютні операції через регуляторні заходи.

Враховуючи дані фактори впливу на додаткові фінансові ресурси, підприємства-імпортери (особливо філії іноземних компаній) мінімізують участь в залученні додаткових ресурсів. Наприклад, ТОВ «Inter Cars Ukraine» (табл.2.2) протягом 2022-2024 років підтримувала довгострокові зобов'язання на рівні 20 млн. грн., що складало лише 0,3% від реалізації продукції в 2024 році.

Підсумовуючи, виділимо основні бар'єри роботи імпортерів на ринку України (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Основні бар'єри та проблеми роботи імпортерів на ринку України

№п/п	Бар'єри	Проблеми
1	Нетарифні обмеження	- обов'язкова сертифікація імпортних товарів; - квотування на імпорт певних категорій товарів; - державне регулювання
2	Політична та економічна нестабільність	- військові ризики, що впливають на бізнес-середовище; - висока інфляція та обмежений купівельний попит
3	Нелегальний імпорт та тіньова економіка	- контрабанда товарів, що створює нерівні умови конкуренції; - фіктивне заниження митної вартості, що дозволяє окремим компаніям зменшувати податкове навантаження

Джерело: складено автором

Для зниження ризиків та підвищення ефективності імпорту компаніям рекомендується: використовувати митні спрощення; застосовувати валютне хеджування для уникнення курсових ризиків; оптимізувати логістичні маршрути через партнерів у ЄС; взаємодіяти з міжнародними фінансовими установами для залучення дешевшого кредитування.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Inter Cars Ukraine», як філія польської компанії «Inter Cars S.A.», представлена розширеним асортиментом продукції: автомобільні запчастини, обладнання для СТО, автомобільна хімія тощо. Працює на ринку України з 2000 року і пропагує європейські стандарти якості продукції. Протягом 2022-2024 років підприємство пройшло період втрат у кількості представництв на території України (повномасштабна війна) і закінченням 2022 року зі збитком в 171,7 млн. грн., але оцінивши ситуацію на ринку, розробивши програму поновлення, розпочало нарощення позицій на ринку автомобільних запчастин в Україні.

Таким чином, 2023 та 2024 роки підприємство закінчило з чистим прибутком в розмірі 262,5 млн. грн. та 262,6 млн. грн. відповідно. Реалізація продукція в 2024 році зросла на 22,1% (в порівнянні з 2023 роком) і склала 6513,6 млн. грн., кількість працівників в 2024 році зросла на 58,1% (в порівнянні з 2023 роком) і склала 699 працівників.

Ефективність роботи підприємства пов'язана з розподілом повноважень між структурними підрозділами в організаційній схемі підприємства. Головним пріоритетом є розширення ринку збуту та створення для покупця інформаційного простору в асортименті продукції компанії.

Враховуючи, що підприємство працює як імпортер продукції від материнської компанії, то елементи операційних витрат займають низьку частку в собівартості реалізованої продукції, лише 22,9%. Провівши розрахунки імпорту продукції, з врахуванням середньорічного курсу долара США, виявили зростання в 2024 році на 20,4% (в порівнянні з 2023 роком) і склало 104,13 млн. доларів США.

Опрацювавши імпорт продукції підприємства та загальний імпорт продукції з Польщі визначили, що частка компанії зросла з 0,5% в 2022 році до 1,4% в 2024 році. Ще одним позитивним фактором зростання компанії в 2024 році – збільшення частки на ринку автомобільних запчастин (серед 5 лідерів ринку) до 20,0% (18,4% в 2023 році). Одним з основних аспектів імпортової діяльності підприємства є вплив зміни вартості імпорту, який мав значні показники в 13,1% (в 2023 році) та 9,8% (в

2024 році). На 1.03.2025 року курс стабілізувався на рівні 3,2%, що є позитивним фактором майбутньої діяльності.

При виявленні проблемних аспектів імпортої діяльності зіштовхнулися з наступними проблемами: митні бар'єри та складність оформлення товарів; митне навантаження; значний вплив ПДВ на імпортні товари (подвійне нарахування, що призводить до зростання ціни реалізації); валютні ризики.

Додатково слід відмітити, що детальний аналіз часткових елементів імпортої діяльності виявив низку вузьких місць, які потребують оперативного реагування. По–перше, відсутність єдиного центру обробки аналітичних даних ускладнює моніторинг індикаторів собівартості та термінів доставки, що призводить до дублювання операцій та затримок у прийнятті рішень. По–друге, нестача кваліфікованих фахівців із зовнішньоекономічної діяльності в регіональних філіях значно знижує оперативність розмитнення та проходження сертифікації окремих партій товару. Впровадження централізованої платформи управління та системи підготовки персоналу дозволило б усунути ці недоліки та підвищити узгодженість процесів.

3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІАЛУ ЗАРУБІЖНОЇ КОМПАНІЇ В УКРАЇНІ

3.1 Пропозиції щодо покращення логістичних, митних та фінансових процесів у імпортній діяльності

Оцінивши усі процеси для покращення функціонування філіалу закордонної компанії, а саме ТОВ «Inter Cars Ukraine», виділимо наступні елементи, які найбільше вплинуть на ефективність роботи підприємства, для цього побудуємо табл 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо покращення логістичних, митних та фінансових процесів

Проект	Очікуваний ефект
Розширення логістичного центру у місті Львів до головного логістичного центру України	Даний захід забезпечить зменшення витрат на логістику та митне оформлення для материнської компанії, а також дасть змогу проводити розмитнення продукції на кордоні України і відповідно, формувати розподіл продукції по логістичним центрам України.
Створення єдиного електронного ресурсу контролю та аналізу роботи усіх філіалів та логістичних центрів	Єдине програмне забезпечення для усіх підрозділів підприємства з відображенням залишків, потреб, реалізацією продукції, дозволить формувати вчасні замовлення, оптимізувати запаси філіалів та аналізувати потреби майбутніх періодів.

Джерело: створено автором

У сучасних умовах глобалізації та нестабільного зовнішньоекономічного середовища ефективність імпортної діяльності набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Враховуючи постійні зміни у митному регулюванні, валютних курсах, транспортній інфраструктурі та вимогах до сертифікації продукції, виникає необхідність у вдосконаленні логістичних, митних і фінансових процесів.

Логістичні, митні та фінансові процеси у імпортній діяльності взаємозалежні, так як вимірюються часом перебування продукції поза реалізацією. Втрата часу для підприємства – не реалізована продукція, відтік клієнтів, зміна ціни поставки та відповідно реалізації. Кожен з елементів, який оцінюється, має свої процеси впливу

на час затримки. Логістика – час доставки продукції та складський розподіл. Митні процеси – час оформлення та зберігання продукції на митному складі. Фінансові процеси – коливання валюти на валютному ринку за час впливу логістичних та митних процесів. Розберемо та запропонуємо покращення по кожному з даних процесів впливу у імпортній діяльності.

Ефективна логістика в імпортній діяльності відіграє ключову роль у зниженні витрат, прискоренні постачання товарів та забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Оптимізація логістичних процесів є важливим етапом в управлінні ланцюгами поставок. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності компанії є значним, що призводить до покращення різних показників, таких як швидкість доставки, логістичні витрати та якість обслуговування клієнтів.

Основні напрями покращення логістичних процесів: оптимізація вибору транспортних маршрутів; автоматизація логістичних процесів; оптимізація складської логістики; зменшення логістичних витрат; управління ризиками в імпортній логістиці.

Оптимізація вибору транспортних маршрутів полягає в забезпеченні найкоротшого часу перевезення імпортованої продукції від постачальника (у нашому випадку від материнської компанії) до покупця і повинна враховувати: завантаження пункту пропуску митного контролю (між Україною та Польщею 9 автомобільних пунктів пропуску та 6 залізничних [40]), вибору транспортного перевезення (автомобільний чи залізничний), розробка маршруту перевезення з врахуванням вищенаведених факторів.

Материнська польська компанія «Inter Cars S.A.» з основним розподільчим складом знаходиться за адресом: вулиця Гданська 15, Чансткув Мазовецький, Чоснов, в свою чергу філія компанії в Україні ТОВ «Inter Cars Ukraine» з розподільчим складом в Львівській області знаходиться за адресом: Сихівський район, с. Пасіки-Зубрицькі, вул. Дорожня, 44. Для ефективного транспортування продукції потрібно визначити відстані від розподільчого складу материнської компанії до пункту пропуску, з врахуванням часу простоїв на пункту пропуску та

відстані від пункту пропуску до розподільчого складу в Україні. Для визначення відстаней скористаємося застосунком Google Maps, розміщення пунктів пропуску та завантаженість визначимо за допомогою онлайн-ресурсу Держаної митної служби України [41]. Дані показники відстаней зведемо до табл. 3.2, враховуючи, що можемо використати митні пости: Рава-Руська, Грушів, Краковець та Мостиська.

Таблиця 3.2 – Оптимізація маршрутів від материнської компанії до філії в Україні

Митні пункти пропуску	Відстань від, км		Загальна відстань, км	Час простою, годин : хвилин
	Польща, м. Чоснов	Україна, с. Пасіки-Зубрицькі		
Рава-Руська	358	82	440	02 : 00
Грушів	400	90	490	00 : 30
Краковець	458	83	541	01 : 15
Мостиська (Шегині)	441	89	530	00 : 30

Джерело: складено автором на основі [41]

Враховуючи розрахункові відстані найефективнішим пунктом пропуску для перевезення продукції є Рава-Руська, але в той же час – простої на митному пункту пропуску складають 2 години. На противагу є інший пункт пропуску – Грушів, але відстань складає 400 кілометрів від материнської компанії, що на 42 км. більше, ніж до Рава-Руської, але в той же час – простої лише 30 хвилин. Тобто, перевізник економить час лише 1,5 години, але витрачає на загальну відстань на 50 км. більше, або приблизно додаткових 40 хвилин.

Аналізуючи відстані також потрібно враховувати витрати часу на трасах, так як можливе проведення ремонтних робіт; якість доріг гірша, або краща; розміщення населених пунктів, що може призвести до простоїв в дорозі. Тому, для вибору маршруту, головне враховувати найкращий оптимальний шлях, який дозволить зекономити час і відповідно зменшить витрати.

Автоматизація логістичних процесів може включати наступні впровадження: TMS (Transport Management System) для контролю руху вантажів у реальному часі (логістичні процеси); використання електронних документів (e-CMR, e-TIR) для скорочення часу оформлення (що стосується митниці) та інтеграція з ERP-

системами підприємства для автоматичного оновлення статусу імпортованих вантажів (робочі процеси підприємства). Розглянемо кожну з систем впровадження окремо.

TMS – система управління транспортом. Програма для логістики дозволяє автоматично планувати маршрути. Функції та можливості програми зведемо до табл.3.3 [42].

Таблиця 3.3 – Функції та можливості системи управління транспортом

Функції	Можливості	Особливість використання
1	2	3
1. Планування маршрутів	Планування маршрутів	Характеризується пошук шляхів маршрутів з використанням 15 обмежувальних факторів
	Використання можливостей складу	Забезпечує аналіз робочих можливостей складу для планування розвантаження-завантаження автомобілів
	Повна інформація про маршрут	Оцінює час автомобіля в дорозі з врахуванням усіх факторів впливу, визначає завантаженість автомобіля
	Послідовність проїзду для автомобіля	Контролює графік проїзду автомобіля з аналізом ефективності доставки
2. Картографія	Спеціалізовані карти для вантажного транспорту	Характеризується постійним аналізом доріг з пошук оптимальних шляхів та рекомендаціями для водіїв
	Коригування картографії	Можливість проводити тимчасові зміни на карті (згідно місцевої інформації щодо перекриття доріг тощо) для забезпечення оптимального проїзду автомобілем
3. Оперативний контроль доставки	Аналіз виконання маршрутів за даними GPS	Повний контроль руху автомобілю за навігацією та можливість зміни маршруту в ході руху
	Аналіз маршруту конкретного авто	Проводиться аналіз планового та фактичного руху автомобіля для запобігання майбутніх затримок
	Перегляд маршруту на карті	Історія руху автомобіля і планування на наступні поїздки змін руху (по потребі)
4. Контроль	Аналіз виконання маршрутів	Комплексний контроль руху автомобілів між складами, відвантаження продукції зі складів – клієнтам, формування звітності по завантаженості складів та автомобілів
5. Якість доставки	Контроль запізнь	Забезпечує систематичний аналіз вчасності приїздів автомобілів, що дає можливість аналізувати конкретних водіїв та рух за маршрутом
	Статистика візитів	Збирає інформацію про відвідуваність того чи іншого автомобіля в окремій точці, подає значення вчасності приїзду чи запізнення, завантаженість автомобіля.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
6. Рентабельність	Структура витрат	Дає можливість прорахувати витрати на 1 кг. відвантаженої продукції і оцінити економію чи втрати від певних поставок
	Сегменти собівартості доставки	Оцінює витратну частину певної точки відвантаження з можливістю визначення частки певної точки в загальній структурі витрат
7. Рейтинги	Рейтинг водіїв	Оцінює роботу водіїв на маршрутах
	КРІ водіїв	Визначає корисну дію кожного водія

Джерело: складено автором на основі [42]

Система впровадження TMS проходить декілька етапів: діагностика підприємства (збирається первинна інформація по роботі логістичних процесів на підприємстві; визначаються параметри, які необхідно застосувати для обробки маршрутів; складається проєкт за графіком робіт); оптимізація процесів (попередні рекомендації щодо покращення роботи; налаштування процесів обміну даних; розробляється супровідна документація); автоматизація (навчання працівників, зайнятих в логістиці, роботі в програмі; навчання керівників аналітичної роботи; запуск перших маршрутів; аналіз маршрутів і можливе коригування програмного забезпечення).

Узагальнюючи, система управління транспортом дає змогу оптимізувати маршрути; вести контроль руху автомобілів в реальному часі; створює можливості до завантаження продукції, або вивантаження продукції під час маршруту; забезпечує ефективну роботу водіїв з розумінням їх відповідальності під час робочих процесів.

Використання електронних документів, в тому числі e-CMR, узгодила більшість держав Європи, а також ряд інших країн. Компанії-відправники, водії та одержувачі вантажів почали використовувати цифрову версію накладної CMR, що містить інформацію про переклади товарів, транспортних компаній та сторін-отримувачів. Завдяки цифровому формату накладні e-CMR легко інтегруються з іншими сервісами, необхідними транспортним компаніям, наприклад, з митним оформленням або послугами з управління транспортом та автопарками. З

переходом на електронні накладні всі три сторони, задіяні в процесі вантажоперевезень, виграють від підвищення ефективності логістичних процесів загалом, що призведе до зростання конкурентоспроможності [43].

На сучасному етапі Україна не входить до списку країн з запровадженням електронних товаро-транспортних накладних, але реалізацією проєкту займається Міністерство з розвитку громад, в функціонал якого входить прийняття порядку функціонування Системи е-ТТН. Він має врегулювати принципи функціонування системи електронного документообігу е-ТТН та низку інших питань. Зокрема, вимоги до реєстрації користувачів, правила внесення та обміну інформацією у Системі. Пілотний проєкт був запущений в 2024 році для внутрішніх перевезень і лише для компаній, які хочуть брати в цьому участь [44]. В найближчі роки Україна підпише меморандум з Європейським Союзом, що створить можливість використовувати цифрові ТТН для перевезень продукції, що створить економію часу при розмитненні та ефективність часового використання логістичних центрів.

В свою чергу, використання електронних документів е-TIR в Україні працює, але забезпечується лише з дотриманням принципів міжнародних перевезень: надійність вантажного транспортного засобу; використання книги МДП; визнання заходів митного контролю; інтернаціональна гарантія [45].

Загальну систему роботи перевізників за е-TIR зведемо до табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Принципи роботи перевізників за е-TIR

Принципи	Особливості
1. Надійність вантажного транспортного засобу	Перевезення вантажів можливе лише у справних та міцних автомобілях, цистернах або контейнерах, що унеможливають будь-який доступ до продукції. На них наноситься відбиток печатки або пломба, тож будь-який вплив на вантаж буде зафіксовано під час митного контролю
2. Використання книги МДП	Митний вантажосупровідний документ. Конвенція МДП регулює перевезення вантажів без проміжного вивантаження, завантаження та перевантаження в інші авто під час перетину кордону однієї чи кількох країн. Окрім цього, продукція, яку перевозять згідно з вимогами МДП, не підлягає сплаті мита в країнах транзиту
3. Визнання заходів митного контролю	Міжнародна гарантія, яка забезпечує 100% оплату митного збору. Принцип функціонування досить простий – митниця співпрацює з національними партнерами та гарантійним об'єднанням
4. Інтернаціональна гарантія	Опломбовані контейнери, цистерни і кузова не піддаються огляду на митниці, крім випадків порушення пломбування

Джерело: складено автором на основі [45]

Узагальнюючи, цифрові документи широко використовуються материнською компанією, але враховуючи, що на території України ще не прийняті правила цифрових товаро-транспортних накладних, то паперові ТТН ще використовуються, що створює додаткові функціональні потреби в доставці продукції з-за кордону та перетину кордону.

Інтеграція з ERP-системами підприємства для автоматичного оновлення статусу імпортованих вантажів. ERP-система підприємства – це програмне забезпечення для управління усіма ресурсами підприємства: матеріальними, фінансовими, кадровими, інформаційними та іншими. В системі поставок продукції особливо увагу потрібно приділяти запасам продукції на складах філіалів та материнської компанії. Дана система покликана контролювати усі підрозділи підприємства з залишками продукції і ймовірного супроводження логістичних процесів для вчасної поставки. Наприклад, з потребами певної продукції для покупця можна проаналізувати залишок в найближчих філіях для швидкого проведення реалізації і не використовуючи проведення замовлення з материнської компанії. Контроль і взаємна робота філіалів підприємства дозволяє оптимізувати запаси і створювати систематичні замовлення не лише з материнської компанії, а й серед філіалів підприємства.

Особливості ERP-системи:

- централізована база даних, яка зберігає та зводить інформацію з усіх філіалів в безперервну аналітику;
- автоматизує бізнес-процеси та рутинні завдання, що дозволяє економити час при виконанні задач працівниками;
- отримується зведена аналітика роботи всієї компанії в реальному часі.

Загалом, дані системи широко використовуються європейськими компаніями, але вони потребують потужних цифрових ресурсів, так як електронні бази займають суттєві цифрові обсяги, тому на сучасному етапі широкого використання здобули хмарні ERP-системи, що дозволяє використовувати бази даних сидячи за одним робочим місцем. Найкращим варіантом на території

України впровадження системи BAS ERP, яке є інноваційним рішенням для побудови комплексних інформаційних систем управління діяльністю багатoproфільних підприємств.

«Inter Cars Ukraine» має низку ключових переваг, які дозволяють їй виділятися на українському ринку автозапчастин і зберігати конкурентні позиції навіть у складних умовах. Перша з них це розгалужена мережа філій. Компанія «Inter Cars Ukraine» володіє 33 філіями, розташованими по всій Україні та 3 великими логістичними центрами в містах Львів, Київ та Дніпро (табл.3.5), що дозволяє ефективно охоплювати всі регіони країни.

Таблиця 3.5 – Географічне розміщення філіалів та логістичних центрів «Inter Cars Ukraine»

Область	Кількість філіалів	Логістичні центри
Закарпатська	2	0
Чернівецька	1	0
Івано-Франківська	1	0
Львівська	1	1
Волинська	1	0
Рівненська	1	0
Тернопільська	1	0
Хмельницька	1	0
Житомирська	1	0
Київська	7	1
Вінницька	2	0
Черкаська	2	0
Одеська	1	0
Миколаївська	1	0
Полтавська	2	0
Чернігівська	1	0
Сумська	1	0
Харківська	1	0
Кіровоградська	1	0
Дніпропетровська	2	1
Запорізька	1	0
Загалом:	32	3

Джерело: складено автором на основі [24]

Ця розгалужена мережа забезпечує близькість до клієнтів, даючи можливість швидко реагувати на їхні потреби, забезпечувати швидку доставку та підтримувати високий рівень обслуговування. Кожен підрозділ виконує функцію логістичного центру, що оптимізує процес поставок і гарантує своєчасне виконання замовлень.

Таким чином, клієнти можуть отримати необхідні запчастини без зайвих затримок, що особливо важливо для автомобільних сервісів та корпоративних клієнтів, які потребують швидких поставок для безперервної роботи.

Другою перевагою є партнерські програми з провідними постачальниками, завдяки тісній співпраці з відомими світовими виробниками автозапчастин і обладнання, такими як Bosch, MANN, Lemferder та іншими, компанія «Inter Cars» має можливість пропонувати своїм клієнтам продукцію високої якості в короткі строки. Партнерські програми дозволяють гарантувати широкий асортимент товарів для різних типів автомобілів та забезпечувати надійність і довговічність запчастин. Такі зв'язки також допомагають компанії отримувати ексклюзивні умови постачання та знижки, що дає змогу компанії підтримувати конкурентоспроможні ціни, залишаючись при цьому впізнаваним брендом, який асоціюється з якістю та надійністю.

Третьою перевагою є індивідуальний підхід до кожного клієнта, адже в «Inter Cars Ukraine» є прагнення до побудови довгострокових партнерських відносин. Для цього компанія пропонує індивідуальні умови для кожного клієнта, адаптуючи умови співпраці до його потреб і специфіки бізнесу. Постійним клієнтам надаються знижки, спеціальні програми лояльності, вигідні умови оплати, а також гнучкий графік поставок. Такий підхід підвищує рівень задоволеності клієнтів, стимулює їх повернення до компанії та створює стабільну базу для довготривалої співпраці.

Останньою перевагою розглянемо оптимізовану логістику та зручність обслуговування. Інвестиції в логістичні процеси та обслуговування клієнтів відбуваються дуже обдуманно, і тому «Inter Cars Ukraine» вдосконалює свої логістичні ланцюги, забезпечуючи високу швидкість обробки замовлень та своєчасну доставку продукції, також завдяки цьому клієнти мають можливість зручно оформити замовлення як через філії, так і через онлайн-сервіси, а також отримати професійні консультації з підбору запчастин. Завдяки оптимізованим процесам клієнти економлять час, а компанія досягає високої ефективності у своїй роботі.

Враховуючи дані переваги підприємству потрібно працювати над оптимізацією імпорتنих поставок. Особливістю можемо відмітити компонування продукції, яку потребує підприємство за кодами УКТ ЗЕД, тобто наприклад автомобільні шини – група 40, для автомобільних запчастин – група 87, масла моторні – група 27, що спрощує поставки материнської компанії при оформленні товаро-транспортних накладних для митного оформлення.

Також, потрібно враховувати, що підприємство має три логістичні склади: Львів, як основний при поставках з Польщі і розподілу; Київ, як найбільш розширений ринок збуту (7 філіалів в Київській області і охоплює північні і східні регіони) та Дніпро, який є форпостом до східних та південних регіонів. В той же час, в інших регіонах України поширенні філіали з не великими складськими приміщеннями для обслуговування клієнтів. Ефективним заходом для поліпшення ситуації – створення ще двох логістичних центрів в містах Хмельницькому (для обслуговування центрального регіону: Хмельницька, Вінницька, Черкаська, Чернівецька областей) та в місті Кропивницький (для обслуговування південних областей, а саме Одеської та Миколаївської та часткового охоплення Полтавської області), а також розширення філій підприємства – для розширення ринку збуту.

Впроваджуючи дані заходи, підприємству потрібно особливу увагу приділити програмному складському забезпеченню, а також асортиментному аналізу ринку (не усі регіони користуються однаковими автомобільними запчастинами), враховуючи що асортиментний перелік продукції компанії складає 60000 позицій з 350 брендів. Оптимізація складської логістики є важливим аспектом підвищення ефективності ланцюга постачання та мінімізації витрат. Вона передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизацію процесів і покращення методів управління запасами. Основні напрями оптимізації складської логістики включає:

1. Автоматизація складських процесів. Використання WMS (Warehouse Management System), або системи управління складом, для контролю за рухом товарів. Всі бізнес-процеси, що відбуваються на складі (облік, зберігання та переміщення товарів, збирання замовлень, підготовка продукції до відправки,

інвентаризація), при слабкій автоматизації втрачають керованість. Чим більші розміри складу та ширший асортимент, тим менш ефективно ручне управління, та вища ймовірність помилок, затримок і втрат [46].

2. Раціоналізація зберігання та переміщення товарів. Оптимізація планування розташування продукції за принципом АВС-аналітики; використання багаторівневих стелажних систем та автоматизованих підйомників; оптимізація маршрутів переміщення вантажів для зниження часу обробки.

3. Зменшення витрат на зберігання. Контроль надлишкових запасів (аналіз асортименту та проведення переміщення на інші філіали продукції, яка не користується попитом), оптимізація площі складу та використання альтернативних способів зберігання.

4. Удосконалення системи контролю запасів. Впровадження принципів вчасного переміщення продукції між філіалами для мінімізації втрат, прогнозування попиту та автоматичне оновлення запасів за допомогою програмного забезпечення (ERP-системи).

5. Підвищення швидкості обробки замовлень. Оптимізація процесів комплектування замовлень; використання сучасного програмного забезпечення для планування та аналітики.

6. Зменшення ризиків та підвищення безпеки. Впровадження систем відеоспостереження та моніторингу персоналу; автоматизовані системи охорони та доступу.

Узагальнюючи, створюючи оптимізовану логістику складського збереження продукції: аналіз ринку філіалу і створення асортименту під філіал; комплектація складів спеціалізованими стелажми і розмежування асортименту продукцію по групам товарів; впровадження єдиного програмного забезпечення для усіх філіалів з єдиною аналітичною базою для формування загальних замовлень з материнської компанії; розподіл продукції між філіалами, враховуючи потреби того чи іншого регіону, - підприємство покращить складські запаси, що дасть змогу оптимізувати імпортовані поставки продукції, зменшить залишки неліквідних позицій і

збільшить товарообіг підприємства. Логістичну систему ефективного впровадження даних заходів можемо зобразити на рис.3.1.

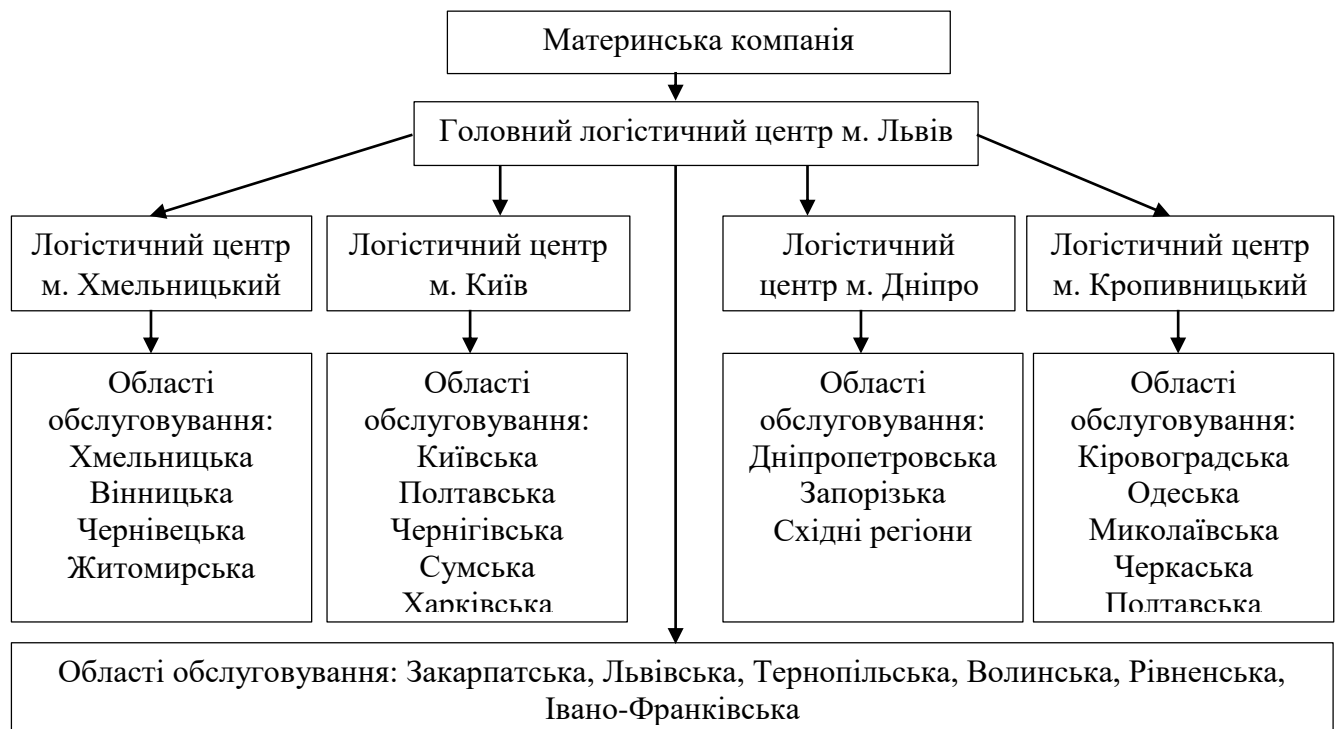


Рис.3.1 – Логістична система ефективного впровадження заходів

Джерело: складено автором на основі [24]

Основні етапи впровадження заходів оптимізації складських запасів та замовлень з материнської компанії включають наступні етапи:

1. Побудова логістичних центрів в місті Хмельницькому та Кропивницькому, розширення головного логістичного центру в місті Львів.
2. Впровадження єдиного програмного забезпечення в усіх філіалах підприємства для контролю запасів продукції та оптимізації.
3. Аналіз ринку за асортиментом продукції, тобто визначення номенклатури продукції за кожним філіалом та переміщення неліквідної продукції з одних філіалів на інші. Це дасть змогу оптимізувати запаси філіалів і створити певний асортимент продукції для реалізації.
4. Комплексне замовлення продукції згідно УКТ ЗЕД з усіх філіалів (щотижневе, двічі на тиждень тощо – в залежності від необхідності продукції) з врахуванням часу доставки продукції на філіал. Замовлення формуються автоматично, відповідно до аналізу в програмному забезпеченні та додаткових потреб регіону. Направляється материнській компанії на опрацювання.

5. Проводиться збір та підготовка продукції на відправлення (материнською компанією) згідно окремих УКТ ЗЕД для полегшення митного оформлення.

6. Доставка продукції на головний логістичний центр у місті Львові.

7. Формування замовлень для логістичних центрів у місті Хмельницькому, Києві, Кропивницькому та Дніпрі. Проведення доставки продукції, згідно замовлень.

8. Розподіл продукції між філіалами з логістичних центрів згідно замовлень та проведення доставки з відповідними переміщеннями продукції між філіалами для оптимізації запасів (згідно аналізу даних філіалів).

Ще одним елементом оптимізації логістичних витрат в імпортній діяльності – управління ризиками перевезення продукції. Управління ризиками в імпортній логістиці є ключовим завданням для компаній, які працюють із міжнародними постачальниками. Оскільки цей процес супроводжується високими витратами через мита, транспортні витрати, коливання валютних курсів та можливі логістичні затримки, важливо оптимізувати витрати та мінімізувати ризики.

Основні ризики в імпортній діяльності:

- коливання валюти. Як розглядалося раніше, ефективним способом вирішення проблеми є хеджування. Тобто купівля валюти з фіксацією курсу на визначений день розрахунку;

- збільшення собівартості продукції через митні збори та податки. Особливий вплив на вартість продукції дають податок на додану вартість імпортованих товарів та митні збори. Нажаль, підприємству потрібно зважати на ситуацію в країні й очікувати на покращення ситуації. З входом України до зони вільної торгівлі Європейського Союзу, дозволить зменшити витрати на митні збори, і можливо забезпечить зменшення податку на додану вартість імпортованих товарів (можливо і його відміна), що дозволить з часом зменшити собівартість продукції і відповідно ціну на продукцію на ринку України;

- проблеми з доставкою через затримки на митниці, транспортні обмеження. Особливо увагу приділити формуванню замовлень на одну машину, згідно визначеного коду УКТ ЗЕД, що дасть змогу оформлювати митні декларації за

одним кодом для полегшення обслуговування на митниці. Також, звертали увагу на контроль точок перетину кордонів через онлайн-ресурси і визначати наперед визначений маршрут доставки продукції з Польщі в Україну;

- ще одним ефективним способом зменшення ризиків – використання власного автомобільного транспорту для перевезення продукції з регулюванням маршрутів через програмне забезпечення.

Ефективність митного оформлення відіграє ключову роль у діяльності філіалу іноземної компанії в Україні. Оптимізація цих процесів дозволяє знизити витрати, скоротити час доставки та зменшити ризики, пов'язані з імпортом товарів (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Оптимізація процесів ефективного митного оформлення

Процес 1	Засоби 2
Впровадження системи митного електронного декларування для мінімізації людського ресурсу та пришвидшення обробки документів	<ul style="list-style-type: none"> - підприємству потрібно мати особистий кабінет в додатку «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» для відповідного контролю виконання митних процесів; - даний цифровий сервіс допоможе: визначати УКТ ЗЕД продукції, уточнювати митні тарифи, бачити в онлайн-режимі роботи митних служб на перетині кордону, опрацьовувати митні декларації та вирішувати проблемні питання в онлайн-режимі
Інтеграція ERP-системи компанії з програмним забезпеченням митних брокерів для автоматичного заповнення декларацій	<ul style="list-style-type: none"> - ефективним в роботі підприємства буде визначати в програмному забезпеченні усю продукцію з кодами УКТ ЗЕД і відповідно автоматизувати підтягування продукції до митних декларацій з відповідною подачею в електронному режимі митним брокерам; - підприємство буде використовувати 1-2 митні перетини кордону (головний логістичний центр у Львові), що дозволить оптимізувати процеси оформлення, так як митні брокери вже знатимуть про продукцію, і оформлення займатиме до 24 годин
Використання митних режимів зі знижками або пільгами	<ul style="list-style-type: none"> - Україна інтегрується до Європейського Союзу, відповідно митні платежі на продукцію поступово знижуються, а в деяких випадках відміняються, що дає змогу зменшити собівартість імпортованої продукції
Правильне кодування товарів за УКТЗЕД для мінімізації митних ставок	<ul style="list-style-type: none"> - згідно Інкотермс-2010 головною умовою поставок від материнської компанії – DDP (або поставка з оплатою мита), де постачальник зобов'язаний сплатити мито, пройти митний контроль і доставити продукцію до місця розвантаження; - зі створенням додаткових логістичних центрів і запровадженням єдиної електронної бази даних для формування замовлень, створить можливість компонувати продукцію за кодами УКТ ЗЕД і формувати відповідні відвантаження, що дасть змогу оптимізувати митне декларування продукції

Продовження таблиці 3.6

1	2
Спрощення взаємодії з митними органами	- головною перевагою є отримання статусу авторизованого економічного оператора філіалом, що дає змогу накладати самому спеціальної пломби, отримати спрощену процедуру митного оформлення, проводити процедуру випуску за місцезнаходженням, пропуск через митний кордон першочергово, зменшення автоматизованою системою управління ризиками форм та обсягів митного контролю під час здійснення митного оформлення товарів
Контроль ризиків та антикорупційні заходи	- використання митного аудиту та попереднього аналізу ризиків для перевірки відповідності митних документів перед подачею; - дотримання чіткої митної політики компанії, що запобігає корупційним ризикам; співпраця з державними структурами щодо підвищення прозорості митного оформлення
Логістичне планування та оптимізація транспортних маршрутів	- аналіз альтернативних митних переходів та пунктів пропуску, де швидкість оформлення вища; використання складів тимчасового зберігання та митних складів для розподілу товаропотоків

Джерело: складено автором на основі [47, 48, 49]

Узагальнюючи, для оптимізації митного навантаження філіалу потрібно запровадити низку додаткових заходів, які дозволять: скоротити час митного оформлення та знизити ймовірність помилок у документах; знизити витрати на імпорт та оптимізувати податкові зобов'язання компанії; скоротити терміни митного контролю та підвищити прозорість митних процедур; мінімізація штрафів та простоїв на митниці та покращення репутації філіалу компанії в Україні; зниження вартості логістики та запобігання затримкам у постачанні.

Оптимізація фінансових процесів у імпортній діяльності дозволяє знизити витрати, мінімізувати фінансові ризики та підвищити ефективність розрахунків. Для філіалу зарубіжної компанії в Україні важливо враховувати валютні ризики, податкові зобов'язання, оптимізацію грошових потоків та взаємодію з банками.

Основними елементами, які потрібно враховувати при оптимізації фінансових процесів можемо виділити наступні:

- Автоматизація фінансового обліку та документообігу. Впровадження загального програмного забезпечення для усіх філій підприємства для контролю за фінансовими потоками; автоматизація підготовки митних і бухгалтерських документів для зменшення впливу людського ресурсу; використання електронного документообігу для прискорення процесу узгодження платежів і рахунків;

- Оптимізація валютних операцій та управління ризиками. Використання форвардних контрактів та хеджування валютних ризиків для захисту від коливань курсу; відкриття валютних рахунків у різних банках для вибору вигіднішого курсу та комісій; аналіз можливостей використання гривневих кредитних ліній замість валютних для зниження витрат на конверсію;

- Оптимізація податкового навантаження та митних платежів. Використання митних пільг і спеціальних режимів, таких як митні склади, тимчасове ввезення; планування податкових платежів з урахуванням податкового кредиту з ПДВ для мінімізації касових розривів; оптимізація митної вартості товарів на основі міжнародних правил Інкотермс;

- Оптимізація системи розрахунків із постачальниками та логістичними партнерами. Використання відстрочених платежів та акредитивів для покращення фінансових потоків; аналіз вартості страхування імпорتنих операцій для захисту від фінансових ризиків; вибір оптимальної схеми платежів (авансові платежі, часткові платежі, факторинг) залежно від ситуації на ринку;

- Контроль та аудит фінансових процесів. Регулярний внутрішній аудит фінансових операцій для попередження шахрайства; запровадження системи бюджетування імпорتنих операцій для уникнення перевитрат; використання фінансової аналітики та прогнозування для оцінки майбутніх ризиків.

Узагальнюючи, проводячи заходи по оптимізації фінансових процесів імпорتنих операцій підприємство отримає: скорочення часу фінансових операцій та мінімізація ризику помилок у фінансових документах; зниження валютних втрат та підвищення фінансової стабільності компанії; зниження податкового навантаження та підвищення ліквідності компанії; покращення грошового потоку компанії та мінімізація ризиків не платежів і штрафних санкцій; підвищення фінансової дисципліни та мінімізація ризиків фінансових втрат.

В цілому, проаналізувавши логістичні, митні та фінансові процеси для оптимізації роботи філіалу закордонної компанії в Україні можемо виділити наступні економічні чинники для покращення:

- створення одного головного логістичного центру в Україні для проведення митних операцій та зберігання продукції до проведення розподілу продукції по філіалах підприємства в Україні;

- побудова двох логістичних центрів в містах Хмельницькому та Кропивницькому, що дозволить забезпечувати продукцією філіали центральної та південної України;

- запровадження єдиної електронної бази даних в усіх філіалах для контролю залишків продукції, переміщення продукції між філіалами, формування асортименту продукцію, створення загального замовлення по усім філіалам підприємства тощо;

- забезпечення філіалом закордонної компанії участі в спрощеній взаємодії з митними органами через отримання статусу авторизованого економічного оператора філіалом. Тобто, імпортована продукція повинна бути сертифікована, усі позиції мають мати свій УКТ ЗЕД для спрощення формування митних декларацій, ефективна робота з митницею та митними брокерами;

- створення на філіалах програмного забезпечення для контролю логістичних маршрутів, формування складських запасів, що дасть змогу оптимізувати терміни доставки продукції та створить якісне забезпечення продукцією.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації імпортової діяльності

Оцінивши усі процеси для покращення функціонування філіалу закордонної компанії, а саме ТОВ «Inter Cars Ukraine», виділимо наступні елементи, які найбільше вплинуть на ефективність роботи підприємства:

- розширення логістичного центру у місті Львів до головного логістичного центру України, що дасть змогу проводити розмитнення продукції на кордоні України і відповідно, формувати розподіл продукції по логістичним центрам України;

- побудова двох логістичних центрів у місті Хмельницький та Кропивницький, що дасть змогу забезпечувати розподіл продукції в центральній та південній частині України.

Дані заходи забезпечать зменшення витрат на логістику та митне оформлення для материнської компанії (як зазначалось в пункті 3.1 основні витрати на митне оформлення та доставку продукції до головного складу краще покласти на материнську компанію, що дасть змогу зменшити валютні та логістичні ризики), а також збільшить контроль над потребами продукції та запасами на філіалах.

Наступними кроками для покращення оптимізації імпортової діяльності – створення єдиного електронного ресурсу контролю та аналізу роботи усіх філіалів та логістичних центрів, а саме:

- єдине програмне забезпечення для усіх підрозділів підприємства з відображенням залишків, потреб, реалізацією продукції, щоб формувати вчасні замовлення, оптимізувати запаси філіалів та аналізувати потреби майбутніх періодів;

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності імпортової діяльності компанії. Вони дозволяють знизити операційні витрати, прискорити обробку товарів та покращити контроль за фінансовими потоками. Визначимо економічну ефективність запровадження даних заходів з розрахунком усіх витрат та визначення кінцевого результату.

1. Створення головного логістичного центру у місті Львів, або в найближчих до кордону містах. Головними умовами його розміщення: площа 4000-5000 квадратних метрів, знаходження неподалік від зон розмитнення продукції та на головних транспортних шляхах України, оренда приміщення на довгострокову перспективу.

Оцінюючи ситуацію з орендами складських приміщень в Львівському регіоні, ціна за 1 квадратний метр коливається в межах 200-400 гривень, в тому числі приміщення мають: різні складські та адміністративні площі; під'їзні шляхи з головних трас не завжди присутні; опалення можливе лише адміністративних приміщень; присутність лише однієї чи двох рамп; комунікації до приміщень тощо.

Таблиця 3.7 – Основні витрати на запровадження проекту відкриття головного логістичного центру підприємства

Елементи витрат	Опис елементів витрат	Витрати на місяць	Загальні витрати за рік, тис. грн.
1. Заробітна плата персоналу	Складський персонал: вантажники 15 працівників, комплектувальники 36 працівників, начальники підрозділів 3 працівника	Вантажники 20000 грн., комплектувальники 28000 грн., начальники підрозділів 35000 грн.	16956
	Офісний персонал: бухгалтерія 6 працівників, відділ комплектування 8 працівників, відділ обробки інформації 8 працівників, ІТ персонал 4 працівника, обслуговуючий персонал 10 працівників; начальники підрозділів – 3 працівника, керівник 1	Бухгалтерія 25000 грн., відділ обробки інформації та комплектування 30000 грн., ІТ персонал 32000 грн., обслуговуючий персонал 18000 грн., начальники підрозділів 35000 грн., керівник 50000 грн.	13116
	Премії працівникам, 10% загальних витрат на заробітну плату		3007,2
	Загальні витрати на заробітну плату		33079,2
2. Відрахування на соціальні заходи	ЄСВ 22%		7277,4
3. Витрати на комплектування складських приміщень	Побутові кімнати, стелажі, навантажувачі, гідравлічні візки, додаткове обладнання	Побутові кімнати 3 шт. по 300 тис. грн., столова 150 тис. грн., поверхові стелажі 7 млн. грн., гідравлічні візки 15 шт. по 10000 грн., навантажувачі 4 шт. по 600 тис. грн., додаткове обладнання 400 тис. грн.	11000
4. Витрати на офісні приміщення	Кабінети (меблі)	8 шт. по 300 тис. грн.	4000
	Побутові кімнати та столова (меблі, обладнання)	3 шт. по 200 тис. грн.	
	Офісне обладнання	1000	
Загальні витрати:			55356,6

Джерело: розраховано автором

Враховуючи усі фактори, особливої уваги приділимо складським приміщенням в 5000 квадратних метрів, офісні приміщення 1500 метрів квадратних метрів; проведені усі комунікації, забезпечення усіх потреб для функціонування головного логістичного центру. Оренда 10 доларів США за 1 квадратний метр, тобто загальні витрати на оренду складуть: $6500 * 10 = 65000$ доларів США, або

2600 тис. грн. на місяць, або 31,2 млн. грн. на рік, без врахування комунальних та експлуатаційних витрат [50].

Комунальні та експлуатаційні витрати на обслуговування приміщення визначатимемо як 10% від орендної плати, тобто 3,1 млн. грн. на рік. Враховуючи, що приміщення потребує функціонального забезпечення, тобто людські ресурси, механізоване обладнання, складські стелажі, офісна техніка тощо, зведемо розрахунок інших витрат на функціонування в табл.3.7.

Опрацювавши витрати можемо виділити наступні загальні тенденції по впровадженню проєкту: загальна кількість працівників на головному логістичному центрі складатиме 94 працівника; витрати на заробітну плату та відрахування на соціальні заходи враховували за рік; витрати на складські та офісні приміщення враховували лише для запуску виробничих процесів.

Для визначення загальних річних витрат на впровадження заходів по запуску роботи головного логістичного центру зведемо до табл.3.8 витрати на оренду приміщення, витрати на експлуатацію та комунальні виплати, загальні витрати фонду заробітної плати та відрахувань за рік, комплектуючі витрати на складські та офісні приміщення, а також інші операційні витрати (10% від фонду заробітної плати) та адміністративні витрати (10% від фонду заробітної плати).

Таблиця 3.8 – Загальні витрати на впровадження проєкту

Елемент витрат	Сума витрат, тис. грн.
1. Витрати на оренду приміщення	31200
2. Експлуатаційні та комунальні витрати	3120
3. Заробітна плата персоналу	33079,2
4. Відрахування на соціальні заходи	7277,4
5. Витрати на комплектування складських приміщень	11000
6. Витрати на офісні приміщення	4000
7. Інші операційні витрати (10% від п.3)	3307,9
8. Адміністративні витрати (10% від п.3)	3307,9
9. Загальні річні витрати на проєкт	96292,4

Джерело: розраховано автором

Застосування даних заходів по впровадженню головного логістичного центру дозволить зменшити наступні витрати:

- собівартість імпортованої продукції від материнської компанії за рахунок зменшення витрат на транспортування та митне оформлення;
- адміністративні витрати філіалів за рахунок митного оформлення на одному складі, а не розподілені між філіалами;
- швидкість доставки продукції на 1-2 дні за рахунок розмитнення продукції в одному місці, що дасть змогу створити яскравий бренд компанії;
- витрати на збут філіалів за рахунок розвантаження витрат на логістику (доставка продукції в регіони).

Визначимо основні доходи, які отримає підприємство від впровадження даних заходів, врахуємо зменшення витрат філіалів та економію за рахунок покращення логістики. Основні показники змін витрат філіалів та зменшення витрат на логістику зведемо до табл.3.9.

Таблиця 3.9 – Основні показники змін витрат філіалів та зменшення витрат на логістику

Показники витрат	Наслідки зменшення витрат	Результат, млн. грн.
1. Собівартість імпортованої продукції від материнської компанії	Дозволить на 2% зменшити собівартість імпортованої продукції (табл.2.3, 4180,8 млн. грн.)	83,6
2. Інші операційні витрати	Дозволить консолідувати витрати на розмитнення в одному місці і відповідно зменшить інші операційні витрати на 5% (табл.2.3, 914,1 млн. грн.)	45,7
3. Адміністративні витрати	Зменшить адміністративні витрати філіалів та логістичних центрів на 2% за рахунок перерозподілу обов'язків на підприємстві (в 2024 році витрати – 96,6 млн. грн.)	1,9
4. Витрати на збут	За рахунок змін в логістиці дозволить зменшити витрати на 2% (в 2024 році витрати – 963,9 млн. грн.)	19,3
Загальне зниження витрат:		150,5

Джерело: складено автором на основі [25]

Враховуючи, що головний логістичний центр – не прибутковий підрозділ підприємства, а його головним завданням є розподіл продукції між іншими логістичними центрами та філіалами, тому його основними витратами будуть оренда приміщення, витрати на експлуатацію, комунальні витрати, витрати на оплату праці персоналу, відрахування, адміністративні та операційні витрати.

Визначимо економічний ефект від впровадження заходів з врахуванням зниження собівартості імпортованої продукції. Розрахункові показники зведемо до табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Економічний ефект від головного логістичного центру

№п/п	Показники	Результат від впровадження
1	Зменшення собівартості імпортованої продукції, млн. грн.	83,6
2	Річна оренда приміщення, млн. грн.	31,2
3	Експлуатаційні та комунальні витрати, млн. грн.	3,1
4	Заробітна плата працівників, млн. грн.	33,1
5	Відрахування в соціальні фонди, млн. грн.	7,3
6	Операційні витрати, млн. грн.	3,3
7	Адміністративні витрати, млн. грн.	3,3
8	Економічний ефект, млн. грн.	2,3

Джерело: розраховано автором

Узагальнюючи, за рахунок зменшення собівартості імпортованої продукції підприємство зможе забезпечити витрати на обслуговування головного логістичного центру, що дасть змогу збільшити чистий дохід від реалізації продукції і кінцевий результат діяльності підприємства – чистий прибуток на додаткових 2,3 млн. грн. на рік, а враховуючи зменшення витрат згідно табл.3.7 на загальних додаткових 66,9 млн. грн.

2. Додаткових два логістичних центри в м. Хмельницькому та в м. Кропивницькому для обслуговування центральних та південних регіонів. Якщо головний логістичний центр у місті Львові дасть змогу сконцентрувати усі імпортні поставки в одному місці, то додаткових два логістичних центри дозволять зменшити навантаження на філіали центральних та південних регіонів.

На противагу оренді приміщень у місті Львові, в Хмельницькому вартість складе 250 грн. за квадратний метр, в Кропивницькому – 100 грн. за квадратний метр. В свою чергу, загальні витрати на розширення складських приміщень для створення нових логістичних центрів складуть незначних витрат, так як у даних містах присутні філіали. Загальні витрати на створення логістичних центрів зведемо до табл.3.11 (Хмельницький) та табл.3.12 (Кропивницький).

Таблиця 3.11 – Основні витрати логістичного центру у місті Хмельницький

Елементи витрат	Опис елементів витрат	Витрати на місяць	Загальні витрати за рік, тис. грн.
1. Заробітна плата додаткового персоналу	Складський персонал: вантажники 3 працівника, комплектувальники 6 працівників, начальник підрозділу 1 працівник	Вантажники 14000 грн., комплектувальники 22000 грн., начальники підрозділів 30000 грн.	2448
	Офісний персонал: бухгалтерія 2 працівника, відділ комплектування 1 працівник, відділ обробки інформації 1 працівник, обслуговуючий персонал 2 працівника	Бухгалтерія 18000 грн., відділ обробки інформації та комплектування 25000 грн., обслуговуючий персонал 10000 грн.	1272
	Премії працівникам, 10% загальних витрат на заробітну плату		372
	Загальні витрати на заробітну плату		4092
2. Відрахування на соціальні заходи	ЄСВ (22%)		900
3. Витрати на комплектування складських приміщень	Побутова кімната, стелажі, навантажувач, гідравлічні візки, додаткове обладнання	Побутова кімната 200 тис. грн., столова 150 тис. грн., поверхові стелажі 1 млн. грн., гідравлічні візки 2 шт. по 10000 грн., навантажувач 600 тис. грн., додаткове обладнання 200 тис. грн.	2170
4. Оренда складських приміщень 1000 квадратних метрів * 250 грн./місяць			3000
5. Комунальні та експлуатаційні витрати (10% від витрат на оренду)			300
Загальні витрати:			10462

Джерело: розраховано автором

Тобто, загальні витрати на до комплектацію складських приміщень у місті Хмельницькому складуть 2,17 млн. грн., а постійні витрати на оренду приміщення, на експлуатацію та комунальні витрати, а також на оплату праці додаткового персоналу за рік – 8,29 млн. грн. Порівнюючи витрати в регіонах, у місті Кропивницький вищі заробітні плати, але нижча орендна плата за складські приміщення, в свою чергу у місті Хмельницькому усе навпаки, висока орендна плата і нижчі заробітні плати. Загальні витрати на додаткових два логістичних центри зведемо до табл.3.13.

Таблиця 3.12 – Основні витрати логістичного центру у місті Кропивницький

Елементи витрат	Опис елементів витрат	Витрати на місяць	Загальні витрати за рік, тис. грн.
1	2	3	4
1. Заробітна плата додаткового персоналу	Складський персонал: вантажники 3 працівника, комплектувальники 6 працівників, начальник підрозділу 1 працівник	Вантажники 15000 грн., комплектувальники 24000 грн., начальники підрозділів 32000 грн.	2652
	Офісний персонал: бухгалтерія 2 працівника, відділ комплектування 1 працівник, відділ обробки інформації 1 працівник, обслуговуючий персонал 2 працівника	Бухгалтерія 18000 грн., відділ обробки інформації та комплектування 26000 грн., обслуговуючий персонал 11000 грн.	1320
	Премії працівникам, 10% загальних витрат на заробітну плату		397
	Загальні витрати на заробітну плату		4369
2. Відрахування на соціальні заходи	ЄСВ (22%)		961
3. Витрати на комплектування складських приміщень	Побутова кімната, стелажі, навантажувач, гідравлічні візки, додаткове обладнання		2170
4. Оренда складських приміщень 1000 квадратних метрів * 100 грн./місяць			1200
5. Комунальні та експлуатаційні витрати (20% від витрат на оренду)			240
		Загальні витрати:	8940

Джерело: розраховано автором

Тобто, загальні витрати на до комплектацію складських приміщень у місті Кропивницькому складуть 2,17 млн. грн., а постійні витрати на оренду приміщення, на експлуатацію та комунальні витрати, а також на оплату праці додаткового персоналу за рік – 6,77 млн. грн.

Таблиця 3.13 – Загальні витрати на два логістичних центри

№ п/п	Елемент витрат	Загальні витрати, тис. грн.
1	Заробітна плата працівників	8461
2	Відрахування на соціальні заходи	1861
3	Додаткові витрати на складські приміщення	4340
4	Оренда складських приміщень	4200
5	Комунальні та експлуатаційні витрати	540
6	Операційні витрати (10% від заробітної плати)	846
7	Адміністративні витрати (10% від заробітної плати)	846
8	Загальні річні витрати:	21094

Джерело: розраховано автором

В цілому, витрати на два логістичних центри додатково зростуть на 16,8 млн. грн. на рік (без врахування витрат на оснащення складських приміщень), але результатом діяльності даних заходів є регіональна відповідальність перед філіалами центрального (Хмельницький логістичний центр) та південного (Кропивницький логістичний центр) регіонів, що дасть змогу оптимізувати навантаження на філіали продукцією, збільшити запаси в логістичних центрах, зменшити витрати на логістику, ефективно впливати на потреби відповідного ринкового середовища.

3. Забезпечення єдиного програмного забезпечення для усіх логістичних центрів та філіалів. Найкращим варіантом на території України впровадження системи BAS ERP, яке є інноваційним рішенням для побудови комплексних інформаційних систем управління діяльністю багатoproфільних підприємств [47]. Основні переваги впровадження єдиної системи:

- підприємство працює в єдиній програмі, що забезпечує вірність формування бухгалтерської та фінансової звітності;
- створюється можливість контролювати і аналізувати залишки та реалізацію продукції у всіх підрозділах підприємства;
- покращує системний аналіз потреб відповідного ринку;
- дає можливість створювати загальні замовлення усіх підрозділів підприємства для покращення поставок імпортованої продукції;
- можна зробити аналіз ринку продукції з прогнозуванням збільшення чи зменшення реалізації відповідної продукції.

Таблиця 3.14 – Загальні витрати на впровадження єдиного програмного забезпечення

№п/п	Підрозділ	Кількість	Вартість, тис. грн.	Сума, тис. грн.
1	Філіал	32	150	4800
2	Логістичний центр	6	300	1800
3	Обслуговування	38	5	2280
4	Загальні витрати:			8880

Джерело: складено автором на основі [51]

Загальні витрати для впровадження системи складуть: вартість для філіалів 150 тис. грн., вартість для логістичних центрів 300 тис. грн., щомісячне

обслуговування 5 тис. грн. кожного підрозділу. Зведемо показники витрат на впровадження єдиного програмного забезпечення до табл.3.14.

Таким чином, витрати на впровадження єдиного програмного забезпечення становлять 6,6 млн. грн., а щорічні витрати на обслуговування відповідно 2,28 млн. грн. Комплексні розрахунки впливу впровадження програмного забезпечення провели в табл.3.8.

З врахуванням усіх розрахованих даних для оптимізації імпорту продукції філіалом зарубіжної компанії визначимо економічний ефект від впровадження і зведемо до табл. 3.15 (використаємо розрахункові показники з табл.3.9, табл.3.10, табл.3.13 та табл.3.14).

Таблиця 3.15 – Економічний ефект від впровадження заходів для оптимізації імпорту продукції філіалом зарубіжної компанії ТОВ «Inter Cars Ukraine»

№ п/п	Показники впровадження заходів	Економічний результат, млн. грн.
1	Загальне зниження витрат підприємства від впровадження заходів	150,5
2	Загальні щорічні витрати головного логістичного центру	-81,3
3	Загальні щорічні витрати двох логістичних центрів	-16,8
4	Загальні щорічні витрати на обслуговування програмного забезпечення	-2,3
5	Економічний ефект від впровадження:	50,1

Джерело: розраховано автором

Тобто, від впровадження даних заходів протягом року підприємство отримає прибуток в розмірі 50,1 млн. грн., але враховуючи додаткові витрати:

- 15 млн. грн. обладнання та оснащення головного логістичного центру (табл.3.6);

- 4,3 млн. грн. обладнання та оснащення двох логістичних центрів (табл.3.12);

- 6,6 млн. грн. – оснащення програмним забезпеченням (табл.3.13).

Загальним результатом операційного прибутку буде:

$$50,1 - (15 + 4,3 + 6,6) = 24,2 \text{ млн. грн.}$$

Узагальнюючи, підприємство не лише окупить витрати на дані заходи протягом року, а й отримає операційний прибуток в розмірі 24,2 млн. грн.

Отже, проведемо розрахунок зміни фінансових результатів діяльності підприємства від впровадження даних заходів (табл.3.16)

Таблиця 3.16 – Зміна фінансових показників після впровадження заходів

Показники	Дані, млн. грн.	Зміна показників від заходів, млн. грн.				Результат, млн. грн.
		Головний логістичний центр	Два додаткових логістичних центрів	Робота філіалів	Програмне забезпечення	
Чистий дохід від реалізації продукції	6513,6	-	-	-	-	6513,6
Собівартість реалізованої продукції	5081,6	-	-	-83,6	-	4998,0
Витрати на оплату праці	188,4	33,1	8,5	-	-	230,0
Відрахування	39,8	7,3	1,9	-	-	49,0
Інші операційні витрати	914,1	37,6	5,5	-45,7	2,3	913,8
Собівартість після зміни операційних витрат						5048,5
Адміністративні витрати	96,6	3,3	0,8	-1,9	-	98,8
Витрати на збут	963,9	15	4,3	-19,3	6,6	970,5
Фінансовий результат	371,5	-	-	-	-	395,8
Ефект від впровадження						24,3

Джерело: розраховано автором

Після впровадження всіх проєктів, можемо оцінити їх вплив на імпорту діяльність підприємства, зведемо підсумок в таблиці 3.17.

Отже, підприємство проводячи впровадження заходів зможе зменшити собівартість реалізованої продукції на 83,6 млн. грн., що дозволить компенсувати зростання операційних витрат: витрати на оплату праці на 41,6 млн. грн. та відрахувань на 9,2 млн. грн. Інші операційні витрати за рахунок покращення логістичної системи підприємства зменшаться на 0,3 млн. грн. Враховуючи, що адміністративні витрати зростуть на 2,2 млн. грн., а витрати на збут 6,6 млн. грн., але фінансовий результат від діяльності підприємства також покращиться, що

дозволить підприємству в перший рік від впровадження отримати додатковий прибуток в розмірі 24,3 млн. грн.

Таблиця 3.17 – Зміна показників імпортової діяльності

Показник	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Зміна (%)
1. Обсяг імпорту компанії, млн дол. США	104,13	119,96	+15,2%
2. Частка у загальному імпорті з Польщі, %	1,4	1,7	+21,4%
3. Коефіцієнт ефективності імпорту (Kei)	0,06	0,08	+28%
4. Частка імпортової складової в собівартості, %	82,3	78,5	-4,6%
5. Рівень витрат на імпорт, %	64,2	58,0	-9,7%
6. Рентабельність використання імпортованих ресурсів, %	6,3	8,5	+35%

Джерело: розраховано автором

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів з оптимізації імпортової діяльності ТОВ «Inter Cars Ukraine» було проведено аналіз ключових фінансових показників: чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (PI) та терміну окупності інвестицій (Payback Period).

Таблиця 3.18 – Вихідні дані для розрахунку

Назва показника	Значення
Початкові інвестиції, всього	25,9 млн грн
– обладнання головного логістичного центру	15,0 млн грн
– обладнання двох логістичних центрів	4,3 млн грн
– впровадження BAS ERP	6,6 млн грн
Щорічне зниження витрат підприємства (економія)	150,5 млн грн
Щорічні витрати на утримання об'єктів	100,4 млн грн
– головний логістичний центр	81,3 млн грн
– два додаткових логістичних центри	16,8 млн грн
– обслуговування програмного забезпечення	2,3 млн грн
Щорічний чистий грошовий потік (ефект)	50,1 млн грн
Операційний прибуток у перший рік	24,2 млн грн
Ставка дисконтування (r)	20%
Період аналізу	3 роки

Джерело: складено автором

Розрахунки базуються на даних таблиць 3.9–3.17, а також враховують 3-річний період реалізації проєкту, тож зведемо всі розрахунки в таблицю 3.19.

Запропоновані заходи з оптимізації імпортової діяльності ТОВ «Inter Cars Ukraine» є економічно доцільними. Позитивне значення чистої приведеної вартості

(NPV = 79,63 млн грн) свідчить про те, що проєкт формує значну додану вартість. Високий індекс прибутковості (PI = 4,08) демонструє ефективність вкладених ресурсів, а термін окупності менше 1 року (0,62 року) — низький рівень фінансового ризику.

Таблиця 3.19 – Показники ефективності проєкту

Показник	Формула	Пояснення	Результат
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - C_0$	CF ₁ = 41,75 млн грн; CF ₂ = 34,79 млн грн; CF ₃ = 29,68 млн грн; Сума = 106,22 млн грн; NPV = 106,22 – 25,9	79,63 млн грн
Індекс прибутковості (PI)	$PI = (\sum (CF_t / (1 + r)^t)) / C_0$	PI = 106,22 / 25,9	4,08
Термін окупності (недисконтований)	Payback = C ₀ / (Середній річний грошовий потік)	Payback = 25,9 / 50,1	≈ 0,52 року
Термін окупності (дисконтований)	Payback = C ₀ / (Дисконтований грошовий потік 1 року)	CF ₁ / (1 + 0,2) ¹ = 50,1 / 1,2 = 41,75 млн грн; Payback = 25,9 / 41,75.	≈ 0,62 року (7 місяців)

Джерело: розраховано автором

За результатами таблиці 3.15 підприємство щороку отримуватиме економічний ефект у розмірі 50,1 млн грн, а операційний прибуток у перший рік реалізації становитиме 24,2 млн грн. Суттєве зниження собівартості (на 83,6 млн грн) дозволяє повністю компенсувати збільшення фонду оплати праці (на 41,6 млн грн), соціальних внесків (на 9,2 млн грн), а також покриває зростання операційних, адміністративних і збутових витрат.

Таким чином, проєкт є стратегічно вигідним рішенням, яке дозволяє оптимізувати логістику, зменшити витрати та підвищити ефективність імпортової діяльності підприємства в середньо- і довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження в межах даного розділу було всебічно проаналізовано основні логістичні, митні та фінансові процеси в імпортової

діяльності філіалу зарубіжної компанії в Україні. Запропоновані конкретні шляхи оптимізації логістики передбачають побудову сучасної розподільчої інфраструктури з головним логістичним центром у м. Львів та додатковими регіональними центрами в Хмельницькому та Кропивницькому, що дозволить зменшити транспортні витрати, прискорити доставку продукції та покращити обслуговування клієнтів.

Окрема увага приділена впровадженню цифрових технологій – автоматизації складських процесів, впровадженню TMS, ERP та електронного документообігу, які сприятимуть зменшенню впливу людського фактора, покращенню контролю та підвищенню прозорості. У сфері митного оформлення обґрунтовано доцільність отримання статусу авторизованого економічного оператора, стандартизації УКТ ЗЕД та використання електронного декларування для пришвидшення процедур.

Фінансовий блок акцентує увагу на оптимізації грошових потоків і використанні податкових пільг. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке показало їхню доцільність і значний потенціал для зниження витрат, підвищення прибутковості та стабільності імпортової діяльності підприємства. Комплексна реалізація цих рекомендацій дозволить філіалу ефективніше функціонувати на українському ринку, адаптуючись до викликів сучасного зовнішньоекономічного середовища.

ВИСНОВКИ

Імпортна діяльність зарубіжних компаній відіграє ключову роль у розвитку української економіки, забезпечуючи постачання високоякісних товарів, технологій та ресурсів, які не виробляються всередині країни або мають недостатню внутрішню пропозицію. Філіали міжнародних компаній сприяють інтеграції України у світову економіку, впроваджуючи передові бізнес-процеси, покращуючи стандарти якості та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку. Основні переваги імпортової діяльності включають розширення асортименту товарів, підвищення рівня споживчого вибору, впровадження інноваційних технологій та стимулювання конкурентного середовища.

Узагальнюючи методичні підходи до оцінювання ефективності імпортової діяльності та її оптимізації, виділили кількісні методи (аналіз макроекономічних показників, оцінку витрат та прибутковості імпорту на рівні підприємства, оцінку ефективності логістики), якісні методи (аналіз ризиків імпортової діяльності, SWOT-аналіз імпортової діяльності підприємства, методика PEST-аналізу для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі), методи оптимізації імпортової діяльності (оптимізація митних процедур та регулювання, зниження логістичних витрат, використання фінансових інструментів для управління валютними ризиками, диверсифікація постачальників).

Оцінюючи загальну характеристику діяльності філіалу компанії ТОВ «INTER CARS UKRAINE» в Україні можемо виділити, що засновником є Inter Sars' Srolka Aksujna, Польща зі 100% статутним капіталом. Основні види діяльності: дистрибуція та консалтинг. Завдяки підтримці головного офісу «Inter Cars S.A.» в Польщі компанія підтримує широкий асортимент товарів, стійкість і конкурентоспроможність, фірма стійко тримає свій рейтинг та стимулює зростання. Основні показники діяльності підприємства, а саме чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток щорічно зростають і показують позитивні результати протягом досліджуваного періоду. Розраховані коефіцієнти:

оборотність активів та фінансова стійкість постійно мають тенденцію до зростання, що показує на ефективний розвиток підприємства.

Провівши аналіз основних аспектів імпортової діяльності підприємства визначили наступні елементи:

- аналіз обсягів та динаміки імпорту. Визначивши загальну собівартість імпортованої продукції підприємства та проаналізувавши загальні обсяги імпорту з Польщі в Україну виділимо: зростання як імпорту підприємства, так і загального імпорту, а також частки обсягів імпорту підприємства в загальному імпорту (1,4% в 2024 році);

- аналіз постачальників та конкурентів на ринку. Основним постачальником продукції є материнська компанія Inter Cars S.A., яка надає основні автозапчастини та шиномонтажні послуги в Центральній та Східній Європі. Основними конкурентами на ринку автозапчастин в Україні є: ТОВ «Торгово-промислова компанія «Омега-Автопоставка», ТОВ «ЕСО-Автотехнікс», ТОВ «ЕЛІТ-Україна», ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»;

- аналіз витрат на імпортні операції. Враховує зміни показників собівартості продукції від материнської компанії до філії в Україні, фінансові ризики від коливання валюти.

Провели аналіз проблемних аспектів імпортової діяльності та основних бар'єрів при роботі на ринку України. Основні проблеми імпортової діяльності в Україні пов'язані з: нестабільністю регуляторного середовища; високими митними та податковими навантаженнями; логістичними труднощами, особливо в умовах війни; курсовими коливаннями та фінансовими ризиками; обмеженим доступом до якісних банківських послуг для зовнішньоекономічної діяльності.

Виділили пропозиції щодо покращення логістичних, митних та фінансових процесів у імпортній діяльності. Логістичні, митні та фінансові процеси у імпортній діяльності взаємозалежні, так як вимірюються часом перебування продукції поза реалізацією. Втрата часу для підприємства – не реалізована продукція, відтік клієнтів, зміна ціни поставки та відповідно реалізації.

Основні напрями покращення логістичних процесів: оптимізація вибору транспортних маршрутів (забезпечення найкоротшого часу перевезення імпортованої продукції від постачальника до покупця); автоматизація логістичних процесів (програмне забезпечення для контролю логістичних процесів, використання електронних документів); оптимізація складської логістики (автоматизація складських процесів, раціоналізація зберігання та переміщення товарів, зменшення витрат на зберігання, удосконалення системи контролю запасів, підвищення швидкості обробки замовлень, зменшення ризиків та підвищення безпеки), зменшення логістичних витрат, управління ризиками в імпортній логістиці.

Найкращими шляхами для покращення митних процесів, над якими потрібно працювати філіалу є наступні: впровадження системи митного електронного декларування для мінімізації людського ресурсу та пришвидшення обробки документів, інтеграція ERP-системи компанії з програмним забезпеченням митних брокерів для автоматичного заповнення декларацій, використання митних режимів зі знижками або пільгами, правильне кодування товарів за УКТЗЕД, спрощення взаємодії з митними органами).

Основними елементами, які потрібно враховувати при оптимізації фінансових процесів можемо виділити наступні: автоматизація фінансового обліку та документообігу, оптимізація валютних операцій та управління ризиками, оптимізація податкового навантаження та митних платежів, оптимізація системи розрахунків із постачальниками та логістичними партнерами, контроль та аудит фінансових процесів.

Проводячи економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації імпортової діяльності виділили наступні елементи, які найбільше можуть вплинути на ефективність роботи підприємства: розширення логістичного центру у місті Львів до головного логістичного центру України, побудова двох логістичних центрів у місті Хмельницький та Кропивницький, єдине програмне забезпечення для усіх підрозділів підприємства.

Застосування заходів по впровадженню головного логістичного центру дозволить зменшити наступні витрати: собівартість імпортованої продукції від материнської компанії, адміністративні витрати філіалів за рахунок митного оформлення на одному складі, швидкість доставки продукції на 1-2 дні за рахунок розмитнення продукції в одному місці, витрати на збут філіалів за рахунок розвантаження витрат на логістику.

Додаткових два логістичних центри в м. Хмельницькому та в м. Кропивницькому для обслуговування центральних та південних регіонів. Якщо головний логістичний центр у місті Львові дасть змогу сконцентрувати усі імпортні поставки в одному місці, то додаткових два логістичних центри дозволять зменшити навантаження на філіали центральних та південних регіонів.

Основні переваги впровадження єдиного програмного забезпечення для усіх підрозділів підприємства є забезпечення вірності формування бухгалтерської та фінансової звітності, створюється можливість контролювати і аналізувати залишки та реалізацію продукції у всіх підрозділах підприємства, дає можливість створювати загальні замовлення усіх підрозділів підприємства для покращення поставок імпортованої продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Реєстрація філії іноземної компанії. LawRange. URL: <https://lawrange.net/uk/reiestraciya-filii-inozemnoi-kompanii/> (дата звернення 12.04.2025р.)
2. Щодо визначення статусу філії. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1858225-04#Text> (дата звернення 14.04.2025р.)
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», документ 959-ХІІ, чинний, поточна редакція - редакція від 26.12.2024р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 14.04.2025р.)
4. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. КНЕУ, Київ. 2003. 948 с.
5. Крутік Ю.В., Столяр Ю.А. Зміст понять «експорт» та «імпорт» як об'єктів державного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. №5. Ст. 138-142. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/24> (дата звернення 16.04.2025р.)
6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 16.04.2025р.)
7. Мозгова Г.В., Євтушенко В.А., Стовбуненко Д.Д. Теоретичні аспекти імпортової діяльності підприємств України. Бізнес-Інформ. 2021. №12. Ст. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-34-40>
8. Що таке імпорт і який він буває? Обрії. URL: <https://obrii.com.ua/info/28030-shho-take-import-i-yakij-vin-buvaye.html> (дата звернення 18.04.2025р.)
9. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства». Західноукраїнський національний університет. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/> (дата звернення 18.04.2025р.)
10. Експорт та імпорт України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> (дата звернення 18.04.2025р.)

11. Минулого року найбільшими імпортерами товарів до України були Китай, Польща та Німеччина. LB.ua. URL: https://lb.ua/economics/2024/01/12/593383_minulogo_roku_naybilshimi.html (дата звернення 20.04.2025р.)

12. Nestlé в Україні. Nestlé. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine> (дата звернення 18.04.2025р.)

13. Європейська інтеграція України Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/yevropeiska-intehratsiia-ukrainy> (дата звернення 18.04.2025р.)

14. ЖТІ Україна. ЕВА. URL: <https://eba.com.ua/member/dzhej-ty-interneshnl/> (дата звернення 18.04.2025р.)

15. Електронне декларування товарів. Cargo. URL: <https://www.cbw.com.ua/uk/elektronnoe-deklarirovanieua> (дата звернення 19.04.2025р.)

16. Що таке ERP? Oracle. URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/> (дата звернення 19.04.2025р.)

17. Доходи держбюджету України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/> (дата звернення 22.04.2025р.)

18. Щодо віднесення до складу витрат окремих видів виплат та витрат. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1031810-14#Text> (дата звернення 22.04.2025р.)

19. Мельник О.Г. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Київ. 2021, №2 (6). С. 74

20. Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та Умов і порядку страхування (перестраховування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності. Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 05.04.2025р.)

21. Сало Я.В. PEST-Аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. Київ. 2021, №32

22. Митний кодекс України. Документ 4495-VI, чинний, поточна редакція - Визнання конституційними окремих положень від 15.01.2025. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення 06.04.2025р.)

23. Товариство з обмеженою відповідальністю «Inter Cars Ukraine». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30865632> (дата звернення 24.04.2025р.)

24. Про компанію «Inter Cars Ukraine». Офіційний сайт Inter Cars. URL: <https://intercars.com.ua/uk/about-company/> (дата звернення 24.04.2025р.)

25. Фінансові показники ТОВ «Inter Cars Ukraine». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30865632/yearly-finances> (дата звернення 24.04.2025р.)

26. Середньорічний курс валют. Національний Банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls (дата звернення 29.04.2025р.)

27. За 2022 рік товарообіг склав \$99,7 млрд. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-2022-rik-tovaroobig-sklav-997-mlrd-1055> (дата звернення 29.04.2025р.)

28. У 2023 році імпорт з Польщі рекордно перевищив експорт – на \$1,9 млрд. Скільки-скільки? URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-import-z-polshchi-rekordno-perevyschchiv-eksport-na-1-9-mlrd/> (дата звернення 05.05.2025р.)

29. За 2024 рік товарообіг України склав \$112,3 млрд. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-2024-rik-tovaroobig-ukrayini-sklav-1123-mlrd-1966> (дата звернення 05.05.2025р.)

30. ТОВ "ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "ОМЕГА-АВТОПОСТАВКА". Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/33010822/yearly-finances> (дата звернення 06.05.2025р.)

31. ТОВ "ЕСО-АВТОТЕХНІКС". Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30721457/yearly-finances> (дата звернення 06.05.2025р.)

43. Набрав чинності Додатковий протокол до Конвенції про e-CMR. Edin. URL: <https://edin.ua/nabrav-chinnosti-dodatkovij-protokol-do-konvencii%D1%97-pro-e-cmr/> (дата звернення 09.05.2025р.)

44. Впровадження електронної товарно-транспортної накладної у внутрішніх перевезеннях: схвалено початок реалізації експериментального проєкту. Міністерство розвитку громад та територій. URL: <https://mindev.gov.ua/news/35670-vprovadzennia-elektronnoyi-tovarno-transportnoyi-nakladnoyi-u-vnutrisnix-perevezenniakh-sxvaleno-pocatok-realizaciyi-eksperementalnogo-projektu> (дата звернення 09.05.2025р.)

45. Що таке TIR (МДП) при автомобільних перевезеннях? АСД Логістик. URL: <https://logist.kiev.ua/uk/shho-take-tir-mdp-pry-avtomobilnyh-perevezennyah/> (дата звернення 09.05.2025р.)

46. Warehouse Management System, WMS. IT Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/warehouse-management-system-wms> (дата звернення 12.05.2025р.)

47. Державна митна служба України вітає на Єдиному державному інформаційному веб-порталі «Єдине вікно для міжнародної торгівлі». GOV.ua. URL: <https://cabinet.customs.gov.ua/> (дата звернення 12.05.2025р.)

48. Умови Інкотермс. Редакція 2010 року. UA-Broker. URL: <https://ua-broker.com/shcho-potribno-znaty/inkoterms/umovi-inkoterms-redaktsiya-2010-roku/> (дата звернення 12.05.2025р.)

49. Митний кодекс України. Поточна редакція - Визнання конституційними окремих положень від 15.01.2025р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення 12.05.2025р.)

50. Оренда складського приміщення, оренда складу, складський комплекс. Olx. URL: <https://www.olx.ua/uk/obyavlenie/orenda-skladskogo-primschennya-orenda-skladu-skladskiy-kompleks-IDXIAm8.html> (дата звернення 12.05.2025р.)

51. BAS ERP. BAS. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/#popularPosts> (дата звернення 12.05.2025р.)

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А
Фінансова звітність за 2024 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	204.00	137.00
первісна вартість	1001	1 698.00	1 758.00
накопичена амортизація	1002	1 494.00	1 621.00
Основні засоби	1010	68 783.00	88 168.00
первісна вартість	1011	126 293.00	159 108.00
знос	1012	57 510.00	70 940.00
Відстрочені податкові активи	1045	20 032.00	10 533.00
Інші необоротні активи	1090	69 441.00	58 904.00
Усього за розділом I	1095	158 460.00	157 742.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	946 972.00	1 211 050.00
Виробничі запаси	1101	189.00	176.00
Товари	1104	946 783.00	1 210 874.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	87 002.00	101 843.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		11 740.00
з бюджетом	1135	979.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	979.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 182.00	36 457.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	94 729.00	156 772.00
Готівка	1166	3 203.00	2 396.00
Рахунки в банках	1167	91 526.00	154 376.00
Усього за розділом II	1195	1 139 864.00	1 517 862.00
Баланс	1300	1 298 324.00	1 675 604.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	85 685.00	85 685.00
Резервний капітал	1415	246 577.00	246 577.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	266 229.00	528 427.00
Усього за розділом I	1495	598 491.00	860 689.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	30 613.00	17 974.00
Довгострокові забезпечення	1520	2 485.00	1 473.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2 485.00	1 473.00
Усього за розділом II	1595	33 098.00	19 447.00

Продовження додатку А

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	44 529.00	47 167.00
товари, роботи, послуги	1615	598 041.00	682 028.00
розрахунками з бюджетом	1620	11 206.00	47 079.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	15 430.00
розрахунками зі страхування	1625	39.00	2 566.00
розрахунками з оплати праці	1630	12 917.00	11 148.00
за одержаними авансами	1635	0.00	5 478.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3.00	2.00
Усього за розділом III	1695	666 735.00	795 468.00
Баланс	1900	1 298 324.00	1 675 604.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 513 592.00	5 332 495.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 081 557.00	4 017 741.00
Валовий: прибуток	2090	1 432 035.00	1 314 754.00
Інші операційні доходи	2120	40 226.00	27 680.00
Адміністративні витрати	2130	96 602.00	185 814.00
Витрати на збут	2150	963 922.00	719 984.00
Інші операційні витрати	2180	104 193.00	114 395.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	307 544.00	322 241.00
Інші фінансові доходи	2220	2 173.00	1 630.00
Інші доходи	2240	21 135.00	9 499.00
Фінансові витрати	2250	9 315.00	9 387.00
Інші витрати	2270	280.00	2 090.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	321 257.00	321 893.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-58 705.00	-59 411.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	262 552.00	262 482.00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 513 592.00	5 332 495.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 081 557.00	4 017 741.00
Сукупний дохід			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	262 552.00	262 482.00