

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
“ \_ ” \_\_\_\_\_ 2023

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

**Тема: Організація управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності**

**Виконав:** Бойко Олександр Олександрович

**Керівник:** проф. Новак Валентина Олексіївна

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Новак В.О.)  
\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Освітній ступень Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023

### **ЗАВДАННЯ**

**на виконання кваліфікаційної роботи студента**

Бойко Олександра Олександровича

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Організація управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності**  
затверджена наказом ректора від «12» вересня 2023, № 1768/ст\_\_\_\_\_
2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «12» вересня 2023 до «31» грудня 2023.
3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Фінансова звітність ТОВ «Арсенал-Центр»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, Звіт про рух грошових коштів форма №3, літературні джерела**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
Необхідно: розглянути існуючі теоретичні основи організації управлінського контролю на підприємстві; дати визначення та характеристики управлінського контролю на підприємстві; дослідити підходи та методи управлінського контролю на підприємстві та показники його ефективності; розглянути основні методи підвищення ефективності управлінського контролю; дати загальну характеристику та здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»; здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки; дослідити організацію управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» та розглянути основні напрямки удосконалення управлінського контролю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності; визначити організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів та охарактеризувати економічний ефект від реалізації запропонованих рішень.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

**Теоретичний розділ: табл. – 1, рис. – 8;**

**Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 14, рис – 5;**

**Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 2, рис. – 5.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	12.09.23-28.09.23	виконано
2.	Проведення аналізу фінансової звітності ТОВ «Арсенал-Центр»	28.09.23-17.10.23	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	17.10.23-24.10.23	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	24.10.23-01.11.23	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	01.11.23-12.11.23	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	12.11.23-25.11.23	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	25.11.23-10.12.23	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	10.12.23-15.12.23	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	15.12.23-20.12.23	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	20.12.23-31.12.23	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Бойко О.О.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (Новак В.О.)

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт;
- ВМД – вантажно-митна декларація;
- ВНП – валовий національний продукт;
- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
- ПДВ – податок на додану вартість;
- СЗГ – стратегічні зони господарювання;
- КРВ – контрольно-ревізійний відділ;
- ТН ЗЕД – товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності;
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- УКТ ЗЕД – український класифікатор товарів;
- Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);
- Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати);
- Ф№3 – форма № 3 (звіт про рух грошових коштів).

## АНОТАЦІЯ

В роботі досліджено теоретичні основи організації управлінського контролю на підприємстві, розкрито проблематику існуючих підходів до методики забезпечення ефективного управлінського контролю на підприємстві, та надано рекомендації щодо усунення виявлених недоліків. Здійснено дослідження механізму нормативно-правового регулювання управлінського контролю підприємства. На прикладі підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» здійснено дослідження існуючої системи управлінського контролю підприємства, визначено її головні недоліки та надано рекомендації щодо їх усунення. Визначено головні напрямки розвитку управлінського контролю досліджуваного підприємства та зазначена методика їх реалізації.

Ключові слова: управлінський контроль, контролінг, ефективність, підприємство, аналіз, оцінка, система, порядок, звітність.

## ABSTRACT

The paper examines the theoretical foundations of the organization of management control at the enterprise, reveals the problems of existing approaches to the methodology of ensuring effective management control at the enterprise, and provides recommendations for eliminating the identified shortcomings. A study of the mechanism of regulatory and legal regulation of management control of the enterprise was carried out. On the example of the company – Arsenal-Center Limited Liability Company, a study of the existing management control system of the company was carried out, its main shortcomings were identified, and recommendations for their elimination were provided. The main directions of the development of management control of the investigated enterprise are determined and the method of their implementation is indicated.

Keywords: management control, controlling, efficiency, enterprise, analysis assessment, system, order, reporting.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	13
1.1 Визначення та характеристика управлінського контролю на підприємстві.....	13
1.2 Підходи, методи та показники ефективності управлінського контролю на підприємстві.....	29
1.3 Методи підвищення ефективності управлінського контролю.....	42
Висновки до розділу 1 .....	48
<b>2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» ЗА 2018-2022 РР</b> .....	50
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» .....	50
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 рр.....	57
2.3 Дослідження організації управлінського контролю ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР».....	76
Висновки до розділу 2 .....	95
<b>3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	99
3.1 Удосконалення управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні ЗЕД.....	99
3.2 Організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів.....	104

3.3. Економічний ефект від реалізації запропонованих рішень.....	112
Висновки до розділу 3 .....	119
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>124</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>143</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>153</b>



## ВСТУП

В сучасних умовах господарювання, ефективність діяльності будь-якого підприємства забезпечується шляхом постійного і безперервного удосконалення всіх його систем та елементів господарської структури, в тому числі системи управлінського контролю. Забезпечення ефективної та прибуткової зовнішньоекономічної діяльності в умовах сьогодення не можливе без забезпечення ефективної системи управлінського контролю як невід'ємної складової загальної бізнес системи.

Дослідженням методики побудови ефективного управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності зокрема, займалися як вітчизняні так і зарубіжні вчені, а результати їх роботи знайшли своє відображення у численних публікаціях та роботах. Головні підходи відображені в працях та численних публікаціях як вітчизняних так і зарубіжних дослідників. Серед них слід відзначити роботи таких економістів як І. Ансофф [1, с. 132], С.В. Войтко [10, с. 41], І.О. Геращенко [14] та інших вчених, таких як Ф.Ф. Бутинець [3, с. 118] та Є.В. Калюга [21, с. 357]. Проблематика побудови ефективної системи внутрішнього контролю на підприємстві є настільки значною, що цій темі приділяли увагу такі діячі як О.А. Подолянчук [40, с. 276], М.С. Пушкар [42, с. 374], та інші.

Управлінський контроль є досить важливим в наш час. Класики науки управління зазначали, що без контролю неможливо управляти будь-яким процесом.

Не зважаючи на багаторічні дослідження вітчизняних та закордонних економістів та вчених, їх теоретичні та практичні напрацювання, на даний час не існує єдиної вірної методики забезпечення ефективної системи управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Про відсутність теоретичної основи для побудови високоефективної системи управлінського контролю, свідчить наявність значної кількості проблем з якими

стикаються сучасні підприємства, при побудові такої системи в сучасних господарських умовах. Існуюча теоретична база побудови системи управлінського контролю на підприємстві не спроможна забезпечити всі існуючі потреби, при її реалізації на окремому підприємстві. Навіть термін «контроль» не є однозначним. Протягом багатьох років це поняття пов'язували з перевіркою правильності складання бухгалтерських документів, записів у журналах та інше. Контроль в основному стосувався перевірок діяльності бухгалтерів та касирів, і лише згодом питання управлінського контролю перейшли до сфери менеджменту. Наступним етапом стало уявлення про управлінський контроль як перевірку відповідності результатів діяльності поставленим цілям та завданням. Третій етап включив у контроль аналіз відхилень, розкриття їх причин.

Сьогодні під терміном «управлінський контроль» розуміють функцію управління, набір засобів регулювання поведінки людей, та інше. Загалом контроль можна визначити, як процес що забезпечує досягнення цілей підприємства. Він необхідний для виявлення і вирішення проблем раніше, ніж вони стануть занадто суттєвими.

Проблематика полягає в тому, що загальнонаукові підходи не спроможні ефективно застосовуватися на практиці окремого підприємства, оскільки вони не враховують індивідуальних особливостей його діяльності та структури, тож подальше дослідження в цьому напрямку є досить актуальним і сьогодні.

Мета дипломної роботи полягає у закріпленні, поглибленні та систематизації теоретичних знань, щодо побудови системи управлінського контролю на підприємстві, визначення проблематики використання існуючих теоретичних, методологічних і практичних підходів, а також практичному виявленні, дослідженні та вирішенні проблем діяльності досліджуваного підприємства, розробці практичних пропозицій щодо удосконалення управлінського контролю та ліквідації виявлених недоліків. На основі загального дослідження діяльності підприємства та окремих аспектів організації його

управлінського контролю, виявити головні недоліки та обґрунтувати напрями удосконалення та підвищення ефективності його функціонування.

Дослідження в роботі ґрунтуються на показниках фінансового стану підприємства, розрахованих на підставі даних фінансової звітності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки.

Завдання дослідження. У відповідності до поставленої мети у роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- 1) розглянути існуючі теоретичні основи організації управлінського контролю на підприємстві;
- 2) дати визначення та характеристику управлінського контролю на підприємстві;
- 3) дослідити підходи та методи управлінського контролю на підприємстві та показники його ефективності;
- 4) розглянути основні методи підвищення ефективності управлінського контролю;
- 5) дати загальну характеристику та здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»;
- 6) здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки;
- 7) дослідити організацію управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр»;
- 8) розглянути основні напрямки удосконалення управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- 9) визначити організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів;
- 10) охарактеризувати економічний ефект від реалізації запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження слугує Товариство з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень та принципів реалізації управлінського контролю на

підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» його фінансово-економічна діяльність та організаційна структура системи управлінського контролю.

При написанні роботи використовувалися різного роду методи дослідження такі як: аналіз, усне опитування, спостереження, розрахунки, узагальнення та інші. Теоретичною основою при написанні роботи стали праці як вітчизняних так і зарубіжних вчених об'єднані в загальний перелік літератури.

В ході співпраці з ТОВ «Арсенал-Центр» було отримано загальну інформацію про підприємство, особливості його діяльності, відомості про організацію управлінського контролю, фінансову звітність за 2018-2022 роки. Під час дослідження діяльності підприємства та його системи управлінського контролю, було застосовано ряд методів таких як, горизонтальний та вертикальний аналіз, групування та систематизація даних, методи фінансового аналізу, спостереження, опитування та інші загальнонаукові методи дослідження.

Наукова новизна полягає в уточненні теоретичних аспектів організації ефективного управлінського контролю на підприємстві, а також наданні рекомендацій щодо усунення виявлених під час дослідження недоліків на прикладі підприємства ТОВ «Арсенал-Центр».

В роботі запропонований новий підхід до практичного застосування методів забезпечення ефективного управлінського контролю в умовах сьогодення, визначено головні недоліки, а також методи та напрямки їх ліквідації. Надано рекомендації щодо аспектів які мають бути врахованими при удосконаленні системи управлінського контролю для досягнення високого рівня її ефективності.

Практична цінність отриманих результатів полягає в використанні наданих в роботі рекомендацій, для удосконалення діючого управлінського контролю підприємства та ліквідації його головних недоліків, та як наслідок підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. В роботі визначено ключові аспекти для досягнення поставленої мети.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Визначення та характеристика управлінського контролю на підприємстві

Управлінський контроль на сучасному підприємстві є невід'ємною частиною загальної системи управління господарської одиниці. Сучасна система управлінського контролю підприємства являє собою політику і процедури, поєднані в єдине ціле та спрямовані на забезпечення ефективного контролю господарської діяльності такого підприємства. Зазвичай відповідальність за створення ефективного управлінського контролю на підприємстві покладено на управлінський персонал такого підприємства та його власників. Якщо розглядати управлінський контроль з точки зору загальнонаукового визначення, то його можна охарактеризувати як специфічну діяльність, що інтегрована в загальну систему управління підприємством в інтересах керівника чи власника такого підприємства.

Управлінський контроль являє собою елемент управління суб'єкта господарювання, який є основою загальної адміністративної системи підприємства. Ефективність системи управлінського контролю в певній мірі залежить від її інтеграції з управлінським обліком та системою внутрішнього контролю, які мають функціонувати як єдиний механізм.

Багаторічні дослідження теоретичних основ управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності свідчать про залежність необхідності побудови ефективної системи контролю від масштабів господарської діяльності. Чим масштабнішим є діяльність підприємства, тим більшою є необхідність побудови та розширення системи управлінського контролю.

Існують різні підходи до визначення сутності управлінського контролю підприємства.

Аналіз існуючої літератури, наукових публікацій і нормативної бази свідчить, що вчені по-різному трактують зміст управлінського контролю на підприємстві. Наприклад, у своїй праці Р.Р. Кулик [23] описав думку В. Чувікова, який постійно розрізняє два види контролю на підприємстві: контроль і управлінський контроль. Суто контроль, на його думку, це лише процес забезпечення досягнення підприємством поставлених перед ним цілей, а управлінський контроль, це процедура спостереження та регулювання різних видів діяльності підприємства з метою спрощення виконання певних завдань. У цій роботі згадується думка іншого вченого – А. Радугіна, який під поняттям «управлінський контроль» має на увазі спостереження та регулювання різних видів діяльності суб'єкта господарювання з метою спрощення виконання поставлених перед таким суб'єктом завдань». Мета управлінського контролю на його думку, це визначити, як добре виконується план та де саме необхідно внести корективи чи застосувати інші регулюючі заходи.

Так Ф.Ф. Бутинець вказує на те, що система управлінського контролю це сукупність методів, принципів та процедур, що забезпечують виконання покладених на таку систему завдань [3, с. 98].

С.В. Войтко дає таке поняття визначенню Управлінський контроль – «це спосіб моніторингу стратегічного плану організації за допомогою показників управління, що узгоджуються з цілями» [11, с. 74].

О.А. Подолянчук визначає управлінський контроль, як одну з основних функцій управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, поставлених організацією, і реалізацію прийнятих стратегічних рішень [41, с. 122].

Дослідивши погляди науковців на визначення поняття управлінського контролю, ми дійшли висновку, що не існує єдиного вірного підходу. Різниця між

поглядами полягає в тому, що різні науковці розглядали це питання з різних точок зору та з різною метою.

На нашу думку відсутність єдиного підходу спричинена тим, що на кожному підприємстві існують свої індивідуальні та унікальні цілі та завдання які визначаються управлінським персоналом, а унікальність господарських процесів окремого підприємства вимагає розробки окремої унікальної системи управлінського контролю.

Організація управлінського контролю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на нашу думку є першочерговим завданням для власників, які безпосередньо не знаходяться в операційному контролі, а передали ці функції найманому управлінському персоналу. Саме ефективна система управлінського контролю, побудована на принципах незалежності дозволить контролювати бізнес.

Управлінський контроль на підприємстві тісно пов'язаний з поняттям контролінгу.

Контролінг в широкому розумінні – це між функціональний напрямок управління на підприємстві, який передбачає збір, обробку та інтерпретацію отриманої інформації, допомагає керівництву приймати управлінські рішення, метою яких є досягнення цілей діяльності підприємства [25, с. 67].

Контролінг дослідники також визначають як систему управління певним процесом для досягнення цілей окремого підприємства через систему управління його господарською діяльністю. Він зазвичай забезпечує ефективне функціонування процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Професор М.С. Пушкар у своїх працях під поняттям контролінгу визначає концепцію ефективного управління економікою окремого підприємства з метою забезпечення його сталого існування та розвитку у нестабільному середовищі [42, с. 21]. На думку О.О. Терещенка [52, с. 211], контролінг є специфічною системою з методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку системи

управління підприємством та включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію та контроль на цьому підприємстві під час його господарської діяльності.

Більшість науковців та дослідників даного питання розуміють контролінг як певний інструмент підтримки системи управління підприємства, що направлений на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом.

Дослідження питання контролінгу різними науковцями, спричинило наявність різних визначень цього поняття. Науковці у своїх працях визначають, що контролінг – це орієнтована на досягнення певних цілей підприємства система інформаційної та аналітичної підтримки управлінського персоналу під час планування, аналізу і прийняття управлінських рішень на всіх рівнях його діяльності.

Контролінг дехто також визначає, як певну технологію управління різними напрямками як фінансової так і господарської діяльності певного підприємства, що включає в себе:

- визначення цілей діяльності такого підприємства;
- відображення таких цілей у системі ефективних і збалансованих показників (KPI);
- виявлення причин відхилень фактичних значень показників від планових;
- здійснення періодичного контролю фактичних значень окремих показників;
- прийняття управлінських рішень щодо мінімізації виявлених відхилень.

Загальним завданням контролінгу на думку дослідників є побудова на підприємстві ефективної системи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень для досягнення поставлених цілей підприємства [31, с. 176].

Дослідження розбіжностей в визначенні поняття контролінгу показало, що розуміння суті поняття контролінгу у визначенні вітчизняних вчених значно відрізняється від визначення зарубіжних вчених, таких як R. N. Anthony [62, с. 89], M. A. Abernethy [64, с. 233], K. J. Arrow [68, с. 78] та інших, які основну свою



увагу звертають на планування, організацію, аналіз та контроль маржинального доходу підприємства, а також на встановлення всіх шансів і ризиків пов'язаних з отриманням прибутку. С. В. Войтко під поняттям контролінгу розуміє концепцію ефективного управління певним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в динамічному та непередбачуваному середовищі [11, с. 77]. На думку Терещенка О. О., контролінг – це специфічна система окремих методів та інструментів, що самостійно регулюється та яка спрямована на функціональну підтримку процесу управління підприємством і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію та подальший контроль [52, с. 31].

Головне завдання контролінгу на думку більшості дослідників полягає у визначенні для підприємства напряму його ефективної роботи, що забезпечить його успішне існування в майбутньому.

Система контролінгу на підприємстві зазвичай поєднує в собі функції аналізу, оцінки, планування, контролю, регулювання та мотивації працівників в єдину систему управління, а його механізм забезпечує формування та підтримання належного рівня функціонування та розвитку підприємства.

На нашу думку головною метою контролінгу на сучасному підприємстві є забезпечення ефективної роботи такого підприємства, підвищення його гнучкості та стійкості в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища і досягнення поставлених перед таким підприємством цілей.

Окремого дослідження та визначення понять серед науковців отримало поняття системи контролю.

Багаторічний досвід дослідження системи управлінського контролю на підприємстві свідчить, що ефективна система управління зазвичай заснована на розробці та реалізації управлінського контролю за результатами фінансово-господарської діяльності підприємства та точності виконання поставлених перед підприємством планів та завдань. Зазвичай, чим вищим є рівень невизначеності в загальній економіці, тим більшого значення набуває потреба системи управлінського контролю в тому числі на окремому підприємстві. В період

невизначеності актуальним є впровадження цілісної системи контролінгу на підприємстві, спроможної допомогти вирішити поточні проблеми економічної безпеки, адаптації до динамічного зовнішнього середовища, та підтримки подальшого розвитку підприємства.

Для досягнення високої ефективності слід здійснювати перехід від управління окремими процесами на підприємстві до реалізації комплексної системи управління, орієнтованої на забезпечення послідовного та ефективного управління процесом розвитку підприємства з обов'язковим урахуванням специфіки його діяльності з високою оперативністю.

Більшість дослідників як вітчизняних так і закордонних, систему управлінського контролю на підприємстві визначають як сукупність окремих видів контролю діяльності підприємств з боку власників та керівників.

В сучасних умовах необхідність створення системи управлінського контролю на підприємстві визначається наступними факторами:

- зростання взаємозалежності економічних та господарських систем, високі темпи розвитку внутрішніх та міжнародних взаємовідносин на різних рівнях.

- підвищення рівня конкуренції між підприємствами через прихід на вітчизняний ринок іноземних підприємств, що спонукає до пошуку нових напрямків розвитку, в тому числі за рахунок підвищення ефективності функціонування системи управлінського контролю;

- ускладнення системи управління на окремому підприємстві вимагає координації різного роду взаємозв'язків між новими та вже існуючими підсистемами;

- військовий стан, та нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовища, створює додаткові перепони для ефективної роботи підприємства, що обумовлює необхідність безперервного відстеженні змін, що відбуваються на такому підприємстві та оперативної реакції на ці зміни;

- ефективно діюча система управлінського контролю на підприємстві підвищує інвестиційну привабливість такого підприємства перед інвесторами;

– відставання управлінського контролю підприємства від існуючих вимог сьогодення, в той час, як створення плану їх ліквідації потребує великої кількості інформації, яка знаходиться в різних структурних підрозділах підприємства, що обумовлює необхідність у запровадженні системи планування та контролю всередині такого підприємства;

– необхідність оперативно та регулярно отримувати достовірну інформацію, для прийняття управлінських рішень;

– необхідність своєчасного визначення потенційних ризиків діяльності підприємства в майбутньому.

Сучасний управлінський контроль на підприємстві спрямований на подолання впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення дієвої системи управління, а також здійснення належного супроводження реалізації запланованих заздалегідь заходів [24].

Правильна організація управлінського контролю на підприємстві потребує дотримання єдності трьох його визначених етапів: встановлення фактів, їх незалежна оцінка, розробка заходів впливу на визначений об'єкт.

Процес управлінського контролю на сучасному підприємстві включає в себе установлення стандартів та побудови плану, визначення фактично досягнутих результатів, здійсненні порівнянь планових та фактичних показників, а також проведенні своєчасних коригувань в тому разі, якщо досягнуті проміжні результати діяльності підприємства відрізняються від установлених стандартів та планових показників. Управлінський контроль є багатогранним процесом, з низкою різноманітних процедур, що реалізуються на різних рівнях управління.

Процес управлінського контролю на підприємстві можна відобразити у вигляді певної моделі контролю, відображеному на рисунку 1.1.

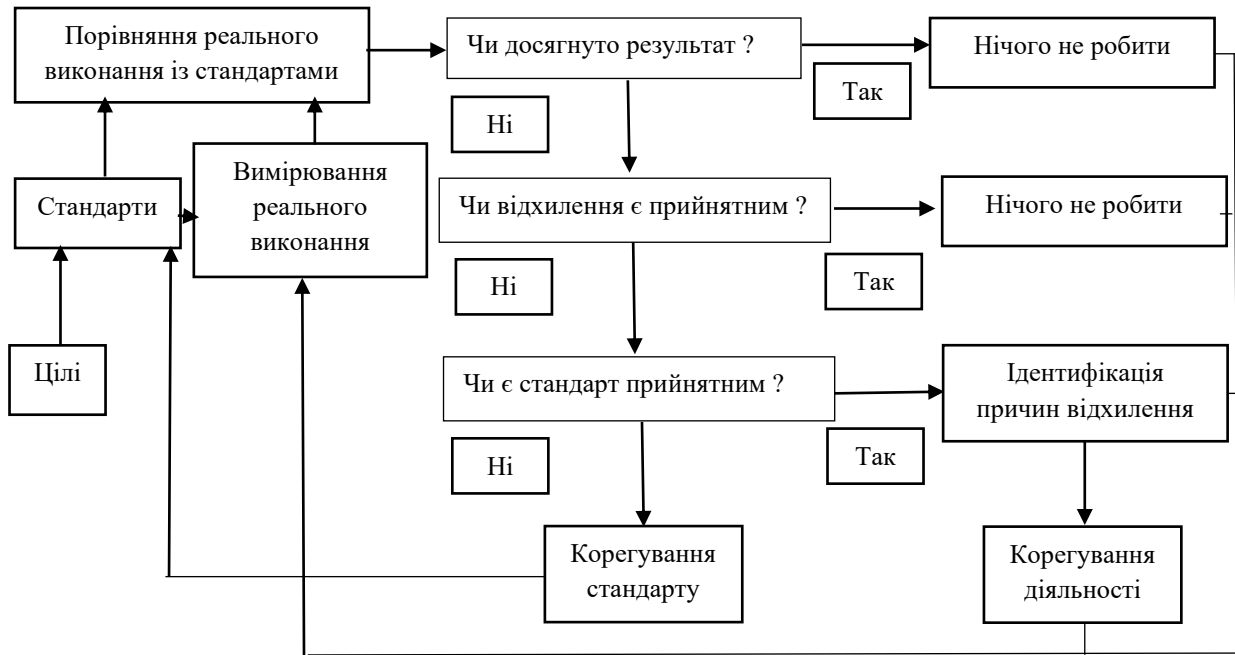


Рис. 1.1. Модель процесу контролю

Джерело: [24]

Така модель відображає як рухається інформація в процесі активного функціонування системи внутрішнього управлінського контролю.

Керівники підприємств зазвичай починають втілювати функцію управлінського контролю після визначення мети та завдань здійснення такого контролю. Саме потреба контролювати господарські операції обумовлює здійснення контрольних заходів. Управлінський контроль дозволяє своєчасно виявити проблеми і скоригувати подальшу діяльність підприємства до того часу, коли ці проблеми стануть критичними для діяльності підприємства. Важливо своєчасно визначити, який саме напрямок діяльності підприємства найефективніше сприяє досягненню поставленої мети. Система управлінського контролю на підприємстві для забезпечення її високої ефективності має бути всеохоплюючою.

Організація управлінського контролю на сучасному підприємстві, це сукупність заходів спрямованих на забезпечення ефективної системи

управлінського контролю для ефективного та своєчасного досягнення цілей підприємства.

Ефективність здійснення управлінського контролю на підприємстві залежить від належного методичного забезпечення системи управлінського контролю та визначення певних стандартів. Необхідність наявності таких стандартів зумовлена стандартизацією діяльності, яка забезпечує високу ефективність виконуваної роботи. Розробка підприємством положень, стандартів, інструкцій та методики здійснення управлінського контролю є основою для забезпечення ефективності роботи такої системи контролю в цілому [55, с. 117].

Об'єкти управлінського контролю визначаються за принципом їх суттєвості в процесі управління підприємством та його господарській діяльності, та на основі визначення суттєвих ризиків.

Управлінський контроль на підприємстві є особливим багатограним процесом, на який впливає велика кількість різноманітних факторів. Зазвичай виділяють такі етапи управлінського контролю як: визначення господарських процесів на підприємстві та їх особливостей; порівняння результатів здійснених управлінських заходів системою внутрішнього контролю з запровадженими на підприємстві стандартами; реакція на порівняння та коригування існуючих стандартів.

Сутність управлінського контролю визначається процесом досягнення цілей суб'єкта господарювання завдяки постійному моніторингу її діяльності та вирішенні проблем, які виникають в процесі господарювання. Такий контроль передбачає систематичний нагляд, спостереження за діяльністю підприємства для виявлення відхилень від встановлених норм, правил, вимог чи завдань під час їх виконання та поточного коригування таких вимог.

Об'єкти управлінського контролю на окремому підприємстві визначаються в залежності від цілей та завдань такого контролю. До об'єктів управлінського контролю на сучасному підприємстві зазвичай відносять: стан бухгалтерського обліку, фінансову звітність, стан активів, зобов'язань та власного капіталу,

забезпеченість власними та залученими обіговими коштами, розподіл прибутку, розрахунки за зобов'язаннями, різного роду господарські процеси, розрахунки з бюджетом, задоволеність персоналу, та багато іншого [22, с. 211].

В залежності від рівня управління, управлінський контроль на підприємстві розподіляється на види. Розподіл відображено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Види управлінського контролю в залежності від рівня управління

Джерело [22, с. 212]

Наведена структура є типовою, і її будова та використання може відрізнятись на окремих підприємствах. Все залежить від того, чи задіяні власники в операційному контролі свого бізнесу, чи передали ці повноваження найманому управлінському персоналу.

Управлінський контроль на підприємстві зазвичай розподіляють на управлінський корпоративний контроль та управлінський оперативний контроль. Контроль власників підприємства та контроль управлінського персоналу має

суттєві відмінності хоча і глибоко пов'язані між собою. Відмінності відображено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Відмінності між управлінським корпоративним контролем та управлінським оперативним контролем

Джерело [32, с. 71]

Управлінський корпоративний та оперативний контроль для забезпечення максимальної ефективності мають доповнювати одне одного та формувати єдину систему ефективного контролю на підприємстві.

Для забезпечення високої ефективності, управлінський контроль на підприємстві має охоплювати різноманітні економічні та технічні напрямки, які формують єдиний комплекс об'єктів.

Організацією управлінського контролю забезпечують керівники (власники) суб'єкта господарювання в залежності від організаційної структури підприємства, мети та завдань такого контролю.

Розподіл управлінського контролю може здійснюватися за різними критеріями в залежності від потреб підприємства. Поширений розподіл видів контролю наведений на рисунку 1.4.

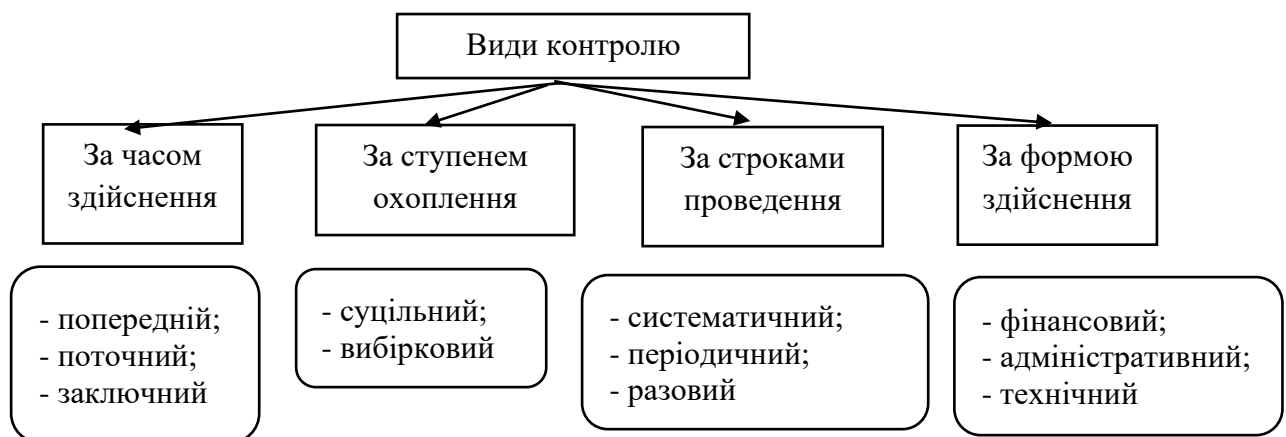


Рис. 1.4. Види контролю на підприємстві

Джерело [32, с. 74]

Зазвичай у сучасних розвинених підприємствах управлінський контроль тісно пов'язаний з системою внутрішнього контролю. Саме система внутрішнього контролю є інформативною базою для здійснення управлінського контролю.

Оскільки власники підприємства не спроможні ефективно контролювати всі аспекти діяльності самостійно, система внутрішнього контролю є невід'ємною частиною управлінського контролю. На підприємствах, що досягли значного розвитку система внутрішнього контролю зазвичай являє собою окремий відділ, що здійснює заходи внутрішнього контролю та тісно пов'язаний з контрольними заходами власників підприємства.

Для забезпечення високого рівня управлінського контролю відділ внутрішнього контролю має діяти як самостійний структурний підрозділ



підприємства, та підпорядковується виключно власнику бізнесу, в інтересах якого його було створено.

Різними підприємствами створюються власні системи управлінського контролю, які забезпечують скорочення проміжку між планованими показниками і результатами фактичної діяльності підприємства. За допомогою управлінського контролю забезпечується зворотний зв'язок планових показників та результатів діяльності [30, с. 311].

На етапі самого здійснення управлінського контролю відбувається перевірка, як саме процес проведення заходів контролю дозволяє вирішити поставлені перед таким процесом завдання. Планування є не ефективним без контролю, а контроль не ефективний без належного планування, тому керівництвом суб'єкта господарювання здійснюється функція контролю з самого моменту постановки цілей. Це забезпечує оперативну та ефективну роботу всієї системи.

Областю застосування управлінського контролю є вся діяльність сучасного підприємства, яка може вплинути на досягнення поставленої перед таким підприємством мети. В процесі функціонування підприємства управлінський контроль необхідно здійснювати за допомогою аналізу фінансового стану такого підприємства, що допоможе оперативніше виявляти існуючі недоліки.

Управлінський контроль на виробничому підприємстві зазвичай організовано на двох рівнях:

- контроль виробничо-господарської діяльності та контроль якості продукції що виготовляється;
- стратегічний контроль, та визначення загальної ефективності роботи підприємства.

В межах процесу управлінського контролю виділяють три основні етапи:

- 1) дослідження існуючих процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів діяльності із встановленими стандартами та попередніми плановими показниками;

3) коригування загального плану та стратегії діяльності підприємства.

Ефективна система управлінського контролю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності має відповідати певному набору критеріїв, серед яких можна визначити:

1. Точність. Система управлінського контролю повинна бути достовірною та такою, що надає правдиві дані, щодо діяльності підприємства для прийняття управлінських рішень.

2. Своєчасність. Система управлінського контролю повинна своєчасно забезпечувати керівництво оперативною інформацією, що дозволяє швидко та вчасно приймати управлінські рішення.

3. Економічність. Ефект від здійснення управлінського контролю має бути більшим за витрати на його реалізацію.

4. Гнучкість. Система управлінського контролю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності повинна бути здатною враховувати зміни та вміти швидко пристосовуватися до них.

5. Зрозумілість. Система управлінського контролю, має бути зрозумілою як для керівництва так і для підлеглих.

6. Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі управлінського контролю підприємства мають бути обґрунтованими, адже завищені стандарти знижують мотивацію їх виконання працівниками.

7. Стратегічна спрямованість. Керівництво має вибирати для контролю ті об'єкти, які є стратегічно важливими для підприємства. Управлінський контроль має концентрувати свою увагу на відхиленнях, що трапляються найчастіше та на відхиленнях, що завдають значний негативний вплив [27, с.16].

Система контролю на підприємстві тісно переплітається з системою управління підприємством, формуючи єдине середовище їх взаємного існування. Місце системи управлінського контролю в системі управління підприємством зображено на рисунку 1.5.

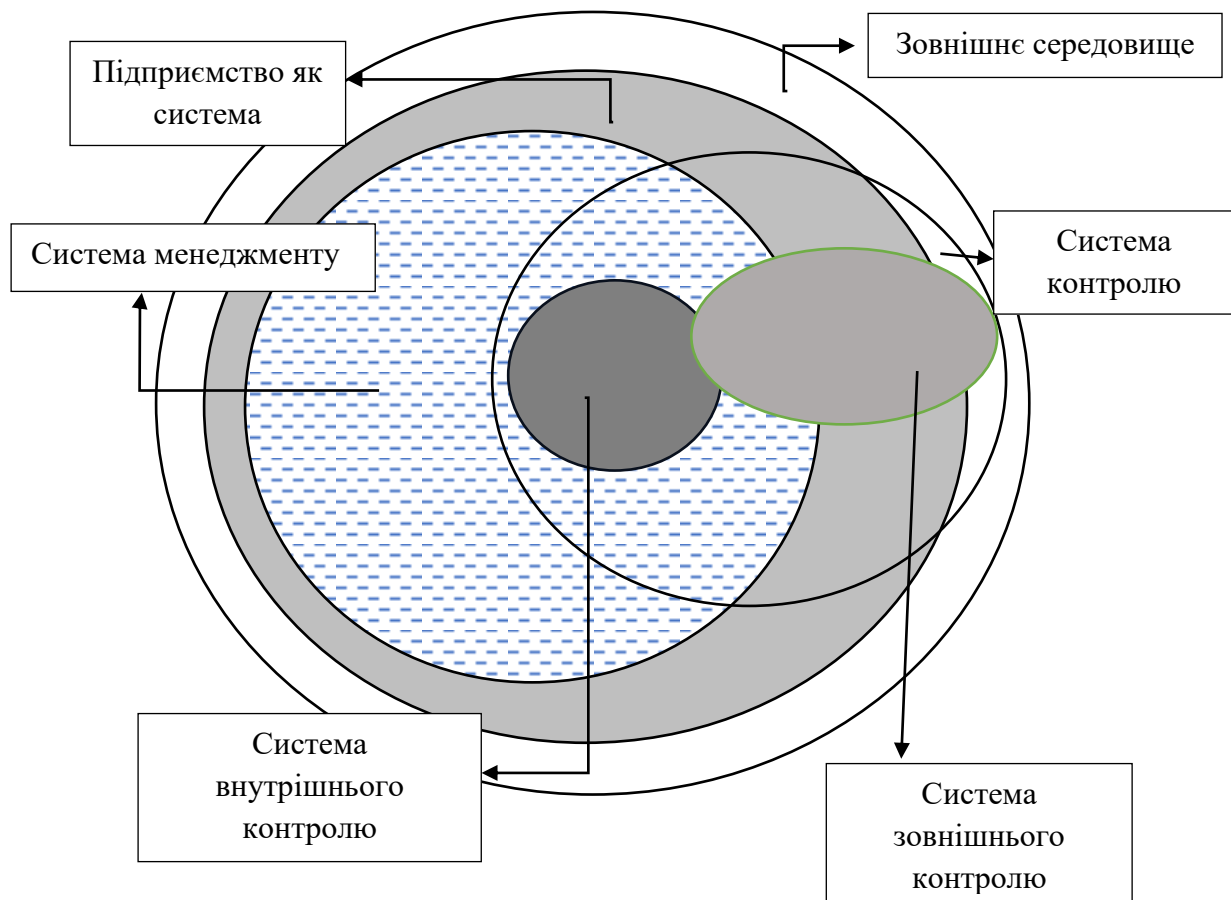


Рис. 1.5 Місце системи контролю в системі управління підприємством  
Джерело [23]

Система внутрішнього та зовнішнього контролю мають гармонійно поєднуватися як між собою, так і з існуючою системою менеджменту на підприємстві. Підприємство як система, що містить у собі перелічені системи має взаємодіяти з зовнішнім середовищем в комплексній взаємодії внутрішніх елементів.

Діяльність підприємства в сучасних умовах вимагає щоб контроль і планування були щільно пов'язані між собою.

Ефективний управлінський контроль на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності повинен відповідати таким вимогам:

- бути всеохоплюючим, та контролювати значну кількість головних аспектів діяльності підприємства. Проте контроль не повинен бути тотальним та слідкувати за всіма подіями на підприємстві.

- бути об'єктивним та безперервним. Висновки контролерів мають бути аргументованими та неупередженими, будуватися лише на достовірних фактах, встановлених за допомогою отримання та підтвердження конкретних доказів;

- повинен здійснюватися на постійній основі та з певними інтервалами часу;

- бути масовим і гласним, розповсюджуватися на всі види та напрямки діяльності, всіх працівників підприємства;

- бути дієвим і плановим, означає, що за результатами внутрішнього управлінського контролю мають вживатися визначені заходи. Управлінський контроль має проводитися згідно розробленого та затвердженого плану.

- мати кінцеві результати своєї реалізації;

- бути гнучким, тобто підлаштовуватись до змін в структурі та діяльності підприємства;

- орієнтованість на працівника, передбачає недопущення будь якого стеження за працівником, що може погіршити морально-психологічний клімат в робочому колективі;

- економічним, означає, що користь від управлінського контролю повинна перевищувати витрати на його реалізацію [24].

Дослідивши визначення та характеристику управлінського контролю на підприємстві, можемо зробити висновок, що існуюча теоретична база має значний обсяг напрацювань. Проте під час побудови системи управлінського контролю на сучасному підприємстві та забезпеченні її ефективності, в більшості випадків виникають значні труднощі та виявляються недоліки теоретичних напрацювань. Проблема полягає в тому, що кожне підприємство з його організаційною структурою є унікальним та має свою специфіку. Специфіка полягає в особливостях організації, методів управління, комунікації, збору та обробки

інформації. Система управлінського контролю на нашу думку зможе забезпечити високу ефективність лише коли буде враховувати особливості окремого підприємства на якому реалізується. Методи та процедури управлінського контролю мають базуватися на загальнонаукових напрацюваннях проте обов'язково враховувати особливості окремого підприємства. Система управлінського контролю має враховувати як зовнішнє так і внутрішнє середовище діяльності підприємства, а участь власників підприємства в операційному контролі значно підвищує його ефективність.

## **1.2 Підходи, методи та показники ефективності управлінського контролю на підприємстві**

Управлінський контроль на підприємстві, в тому числі при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності включає в себе низку різноманітних підходів, інструментів та методів, які застосовуються менеджерами та керівниками для досягнення поставлених цілей контролю.

Дослідження різноманітних публікацій та робіт дослідників щодо питання визначення ефективних підходів та методів управлінського контролю показало, що існує значна кількість різноманітних методів, проте ефективність застосування їх на практиці залежить від їх пристосованості до сфери їх застосування та особливостей підприємства на якому вони реалізуються.

Існує значна кількість різноманітних методів управлінського контролю, що застосовуються в процесі управління діяльністю підприємством. Серед всієї різноманітності методів та підходів виділяють декілька, що набули найбільшого поширення серед сучасних підприємств.

Ефективним та широко використовуваним методом управлінського контролю в тому числі при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є бюджетування.

Бюджетування – один із основних засобів планування і контролю на сучасному підприємстві. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат суб'єкта господарювання на якому проводиться бюджетування. Аналіз виконання бюджетів при здійсненні управлінського контролю дозволяє оцінити фактичний стан та досягнення результатів діяльності різноманітних підрозділів за різні проміжки часу. Бюджетування дозволяє залучити управління коштами до процесу управлінського контролю та широко його використовувати. Недоліками використання методу бюджетування є його орієнтація переважно не на результати, а на витрати підприємства, та можливість перевитрачання виділених коштів запланованого бюджету в процесі діяльності [28, с. 74].

Одним з найефективніших методів управлінського контролю на підприємстві є внутрішній аудит як окремий інструмент здійснення поточного контролю. Саме внутрішній аудит дає змогу керівництву отримувати правдиву та неупереджену інформацію щодо фінансово-економічного стану підприємства, та здійснювати ефективний управлінський контроль.

Завдяки принципу незалежності, внутрішній контроль виступає дієвим елементом системи управлінського контролю.

Для досягнення максимальної ефективності, обов'язковими об'єктами внутрішнього контролю при забезпеченні управлінського контролю мають бути:

- 1) грошові кошти (залишки на рахунках, процедури управління та контролю за грошовими потоками, рух грошових коштів);
- 2) запаси (перевірка фактичної наявності запасів на складах, оцінка їх стану, контроль цільового використання);
- 3) основні засоби (огляд, оцінка зносу основних засобів, перевірка раціональності їх використання);
- 4) кредити (аналіз кредитних угод, узагальнення вже існуючих зобов'язань, доцільність залучення запозичених коштів);
- 5) доходи і витрати (правильність їх нарахування та визначення) [6, с. 32].

Система внутрішнього контролю є основою ефективної системи управлінського контролю, що дає оперативну інформацію про стан підприємства, на основі якої приймаються управлінські рішення. Обмін інформацією між внутрішнім та управлінським контролем, дає змогу швидко та ефективно реагувати на існуючі виклики господарської діяльності.

Ефективним методом сучасного управлінського контролю є контроль якості. Інструментами контролю якості є статистичні методи контролю. Цілями контролю якості є:

- встановлення відповідності процесів вимогам існуючої нормативної документації на підприємстві;
- захист підприємства від надходження не якісної сировини та матеріалів;
- отримання інформації про здійснення процесу виробництва та рівень його організації;
- виявлення некондиційної продукції та її мінімізація [36, с. 251].

На практиці використовують два підходи: Статистичний приймальний контроль, що застосовується для контролю якості виробництва готової продукції, та статистичний контроль якості самого процесу, що використовується для регулювання якості продукції у процесі її виробництва.

Статистичний приймальний контроль, являє собою вибірковий контроль, в основу якого покладене застосування методів математичної статистики.

Ефективна система управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності не може обійтися без контролю поведінки працівників, адже працівники є одним з головних ресурсів підприємства.

Контроль поведінки працівників як елемент управлінського контролю на підприємстві має свої специфічні особливості. Складовим елементом процесу контролю поведінки працівників є стандарти діяльності їх роботи. Кожна робота яку належить виконати на підприємстві, описується за допомогою визначених стандартів. Завданням стандартів, які використовуються в процесі контролю

поведінки працівників на підприємстві, є, необхідність детального пояснення, що саме очікується від роботи окремого працівника.

Вирізняють 3 основних підходи до оцінки роботи виконавців на підприємстві:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;
- 2) оцінка за відносними стандартами;
- 3) оцінка за ступенем досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами передбачає порівняння отриманих працівником реальних результатів із певними встановленими кількісними стандартами.

В практичній діяльності на підприємстві рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, для досягнення більшої ефективності. Зворотній зв'язок від працівника є суттєво важливим елементом контролю поведінки.

Виділяють також прямий управлінський контроль над поведінкою працівників підприємства. Його складовими є:

- підвищення кваліфікації окремих працівників;
- підсилення мотивації для працівників;
- винагородження за досягнення;
- дисциплінарний вплив на працівників [42, с. 158].

Якщо поведінка працівників на підприємстві відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, керівництво має позитивно на це реагувати, та винагороджувати таких працівників. Як інструмент винагородження найчастіше використовується оплата праці, похвала, підвищення, та інше.

Коли робота підлеглих не задовольняє керівництво, потрібно визначити причини виникнення такої ситуації. Якщо мотивація працівника не допомагає, потрібно розглянути можливість застосування дисциплінарних заходів.

В управлінській практиці часто виникають ситуації, коли прямий управлінський контроль на працівників доповнюється іншими різноманітними



засобами, до яких відносять: підбір нових працівників, формалізація процедури прийому на роботу чи навчання персоналу, тощо.

Управлінський контроль на підприємстві допомагає ефективніше приймати управлінські рішення та здійснювати вплив на поточну діяльність підприємства.

Головними інструментами реалізації управлінського контролю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є спостереження, перевірка всіх аспектів діяльності, облік та аналіз. В загальній системі управління внутрішній контроль виступає як елемент зворотного зв'язку. За результатами управлінського контролю проводиться корегування раніше прийнятих рішень та планів, якщо вони не забезпечують досягнення поставлених цілей. Напрямок діяльності підприємства є основою для визначення напрямку здійснення контролю. Ефективно побудований управлінський контроль на підприємстві має стратегічне спрямування та орієнтується на кінцеві результати діяльності.

Методичні прийоми управлінського контролю тісно пов'язані з прийомами внутрішнього контролю. До методів здійснення управлінського контролю на підприємстві відносять різноманітні методи вимірювання.

Виокремлюють чотири основних методи вимірювання при здійсненні управлінського контролю:

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні та письмові звіти працівників.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому для досягнення максимальної ефективності слід їх застосовувати комплексно.

Особисті спостереження менеджера за роботою працівників є досить поширеним методом. Переваги такого методу наступні:

- відсутність викривлення первинної інформації;
- отримання більшого обсягу такої інформації.

Недоліками є:

- значний вплив особистої думки менеджера на результати;

- значні витрати часу менеджера, що здійснює спостереження;
- можлива негативна реакція працівників на безпосередній метод контролю за ними.

Статистичні звіти набули ширшого застосування в системі управлінського контролю внаслідок запровадження інформаційних технологій. Перевагами такого методу контролю є:

- систематизація та упорядкування інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, тощо;
- можливість обробляти великі обсяги інформації;
- можливість оперативного отримання інформації.

Недоліками методу є:

- зосередженість лише на певній частині діяльності підприємства;
- низька точність отриманої інформації.

Усні звіти, у вигляді отриманої інформації на нарадах керівництва, в особистих бесідах працівників, розмовах по телефону, мають більше переваг:

- швидкість передачі та отримання інформації;
- оперативний зворотній зв'язок.

Недоліками є:

- викривлення інформації джерелом такої інформації;
- складність з документуванням такої інформації.

Письмові звіти. Перевагами є :

- легка обробка письмової інформації;
- можливість повторного неодноразового використання;
- можливість збереження та подальшої передачі.

Недоліками є:

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер отриманої інформації [50, с. 43].

Зазначені переваги та недоліки різних методів свідчать про необхідність їх комплексного застосування для досягнення високої ефективності.

Сфери контролю мають відповідати компетенції керівника, який здійснює такий контроль.

Організація управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою низки інструментів.

На практиці усю сукупність інструментів управлінського контролю можна розподілити на три групи: 1) інструменти фінансового контролю; 2) інструменти операційного контролю; 3) інструменти контролю якості на підприємстві.

Складовими елементами фінансового контролю є фінансовий аналіз, бюджетування та аудит. Він містить у собі аналіз фінансової звітності, фінансових коефіцієнтів та беззбитковості. Аналіз фінансової звітності підприємства включає перевірку таких документів, як баланс (Додаток А1), звіт про фінансові результати (Додаток А2), та звіт про рух грошових коштів (Додаток А3), звіт про власний капітал (Додаток А4) та примітки до річної фінансової звітності. Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності відображена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

## Інструменти аналізу фінансової звітності

Назва інструменту	Характеристика
Аналіз балансу	– попередня оцінка можливостей підприємства виконувати свої поточні зобов'язання; – визначення фінансового стану підприємства
Аналіз звіту про прибутки та збитки	– зіставлення даних про прибутки та збитки підприємства; – порівняння доходів та витрат поточного періоду з попередніми періодами
Аналіз звіту про рух готівки	– контроль надходжень коштів з усіх джерел та їх витрачання за зобов'язаннями; – формування попередніх висновків щодо ліквідності підприємства

Джерело [50, с. 43]

Описані інструменти аналізу фінансової звітності є методами управлінського контролю показників діяльності підприємства, за результатами звітного періоду. Перелік інструментів може доповнюватися в залежності від мети та завдань такого аналізу.

Ще одним сучасним методом управлінського контролю, що активно застосовується підприємствами є аналіз співвідношень. Зазначені співвідношення визначаються за допомогою обрахунку низки коефіцієнтів:

- коефіцієнти ліквідності;
- коефіцієнти рентабельності;
- коефіцієнти платоспроможності;
- коефіцієнти оборотності.

За результатами обрахунку низки коефіцієнтів та показників формується звіт, що є основою для прийняття управлінських рішень [59, с. 72].

Ще одним методом управлінського контролю, є метод відповідальності, що базується на створенні системи в якій загальна участь різних підрозділів та відділів підприємства визначається як участь окремих самостійних центрів відповідальності. Керівник такого центру несе відповідальність за досягнення мети, встановленої для свого центру. Центри відповідальності в організації можуть розподілятися за різними типами, такими як: центр витрат, центр доходів, центр прибутку, інвестиційний центр, та інші центри.

Ефективність застосування методів управлінського контролю на підприємстві значних обсягів часто оцінюється за допомогою здійснення аудиту управління.

Аудит системи управління як метод управлінського контролю стосується систематичної оцінки загальної ефективності управління на підприємстві. Його метою є контроль та підвищення загальної ефективності системи управління у наступних звітних періодах. Аудит системи управління на підприємстві поділяють на три етапи:

- аналіз системи управління на підприємстві;

– перевірка стану та організації системи внутрішнього контролю підприємства;

– формування результатів перевірки системи управління [54, с. 233].

Аудит системи управління допомагає підвищити ефективність функціонування такої системи, виявити недоліки та підвищити рівень управлінського контролю.

Поширеним інноваційним методом управлінського контролю є методика PERT (запрограмована методика оцінювання та огляду) та СРМ (метод критичного шляху). Ці методи, широко застосовуються при здійсненні заходів сучасного управлінського контролю. Вони забезпечують виконання різних функцій управління, застосовуючи різноманітні складні та взаємопов'язані заходи.

Ефективність управлінського контролю на підприємстві, в тому числі при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності визначається за допомогою низки показників. Економічний ефект від управління зазвичай визначається на основі фінансових показників підприємства, адже результатом успішного управлінського контролю є зростання фінансових показників діяльності самого підприємства. Оперативний аналіз ефективності управлінського контролю можна здійснювати за визначеними показниками ефективності праці, такими як темпи росту продуктивності праці, зниження трудомісткості виробів, та інших. За показниками підвищення ефективності використання основних фондів, таких як фондівіддача, відношення приросту прибутку до капітальних вкладень які його зумовили та іншими. Також використовуються показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів організації, такі як матеріальні витрати на 1 гривню товарної продукції, відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції, та інші.

Ефективність здійснення управлінського контролю також оцінюють за якістю і швидкістю реагування на різного роду ризики для діяльності підприємства, за швидкістю прийняття управлінських рішень керівництвом, тощо. До показників, за якими можна охарактеризувати працю у сфері внутрішнього

управлінського контролю, відносять: скорочення чисельності управлінського персоналу, зниження загальної трудомісткості обробки управлінської інформації, скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок удосконалення організації праці, автоматизації значної частини операцій у сфері управлінського контролю. Ці показники, можна кількісно виміряти. Такі показники в сфері управлінського контролю, як підвищення кваліфікації працівників системи управління, покращення їх умов праці, обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, культура управління й інші, не можливо виміряти кількісно.

Хоча управлінський контроль на підприємстві належить до продуктивної праці, проте він не створює матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання господарських процесів підприємства. Можна стверджувати, що точно визначати вплив окремих змін в управлінському контролі на кінцеві результати діяльності підприємства не можливо. Лише працю обмеженої кількості працівників у сфері управлінського контролю можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи.

На практиці досить часто розраховують синтетичні показники ефективності здійснення управлінського контролю, такі як коефіцієнт оперативності, надійності, тощо. Під час визначення ефективності здійснення управлінського контролю на підприємстві обраховують абсолютну і відносну ефективність здійснених витрат на управлінський контроль. Абсолютна ефективність відображає загальну величиною ефекту, що одержана в результаті здійснення заходів направлених на удосконалення системи управлінського контролю. Відносна ефективність показує, наскільки обраний варіант управлінського контролю ефективніший за інший.

Для оцінки ефективності управлінського контролю на підприємстві використовують різного роду технічні показники, до яких належать трудові, вартісні, інформаційні, та технічні. Важливим показником є оперативність роботи

органу управлінського контролю чи окремого керівника, а також надійність і оптимальність побудованої системи управлінського контролю на підприємстві.

В залежності від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управлінського контролю можуть виступати: управлінський контроль в цілому як система, її структура, а також ефективність роботи кожного структурного підрозділу підприємства [29, с. 54].

Оцінка ефективності управлінського контролю на підприємстві здійснюється за допомогою обрахунку та аналізу низки показників.

Показники ефективності управлінського контролю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності повинні задовольняти вимоги замовників контролю, тобто керівників чи власників підприємства, а також відповідати визначеним стратегічним цілям окремого підприємства.

На практиці через індивідуальні особливості окремого суб'єкта господарювання, не існує єдино вірних та максимально ефективних показників. Показники можна умовно розділити на типові та не типові. Їх відмінність полягає в тому, що не типові застосовуються окремими підприємствами з системою управлінського контролю яка була побудована за принципом, не схожим на більшість систем на різного роду підприємствах.

Кожне підприємство самостійно визначає перелік показників, які забезпечують максимальну інформативність та забезпечують вимоги замовників.

Показники ефективності тісно пов'язані з критеріями ефективності управлінського контролю.

Проаналізувавши підходи різних науковців до виділення критеріїв ефективності управлінського контролю на підприємстві, ми виділили головні критерії які в більшості випадків мають високу ефективність під час практичного застосування. Критерії відображено на рисунку 1.6.

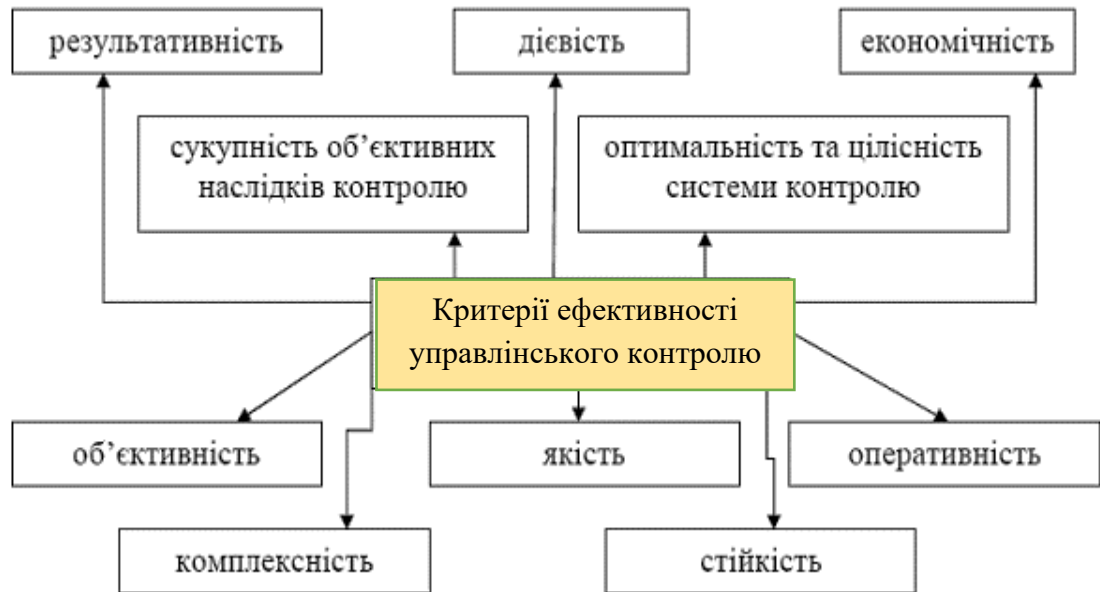


Рис. 1.6. Критерії ефективності управлінського контролю

Джерело: [28, с. 116]

Критерії ефективності контролю, такі як результативність, дієвість та економічність при їх окремому застосуванні, дозволяють зробити висновки тільки в загальній формі. Якісно оцінювати практичні результати роботи системи управлінського контролю допомагає використання стійких, постійних показників. Оскільки критерії досягнення визначеної мети управлінського контролю мають характерний загальний характер, то для визначених показників типовим є розкриття внутрішнього змісту процесу такого контролю, розподіл його на складові елементи, з яких складається отриманий результат.

При впровадженні показників ефективності управлінського контролю на підприємстві під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності слід звернути увагу на точність, ясність і об'єктивність таких показників, їх послідовність та можливість здійснення їх контролю. В різних підприємствах ці показники можуть відрізнятися і залежати від безлічі факторів, таких як галузь в якій працює підприємство, підхід до організації системи управління, рівень забезпеченості системи управлінського контролю та інших різноманітних факторів [32, с. 47].



Всі показники ефективності управлінського контролю, які реалізуються на підприємстві систематизовано у розрізі показників якості (загальний рівень кваліфікації працівників системи управлінського контролю, стаж роботи таких працівників, проходження ними відповідних навчань, наявність розроблених стандартів управлінського контролю, та інше), продуктивності (кількість виявлених порушень під час проведення процедур контролю, середня тривалість процесу контролю), результативності (кількість процедур управлінського контролю, економічний ефект від їх здійснення, відсоток виконаних підприємством рекомендацій за результатами контрольних заходів та задоволеність замовників контролю).

Дослідивши підходи та методи управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та методи підвищення їх ефективності, ми дійшли висновку, що за період багатолітніх досліджень даного питання, сформована та напрацьована значна низка різноманітних напрацювань, що активно застосовуються. Проте кожен з методів має як свої переваги так і недоліки. Саме існуючі недоліки не дозволяють забезпечити ефективну систему управлінського контролю на сучасному підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. На різних ланках управління та на різних сферах господарських процесів один і той самий метод може забезпечувати різну ефективність.

Для забезпечення високої ефективності застосування на практиці описаних методів, вони мають застосовуватися комплексно, після проведення попередньої оцінки ефективності їх застосування з обов'язковим врахуванням індивідуальних особливостей підприємства та його структури. Система контролю має враховувати всі аспекти, починаючи від організаційної форми підприємства, закінчуючи особливостями технологічних процесів діяльності.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підходи та методи управлінського контролю мають враховувати особливості середовища в якому функціонує підприємство, та застосовувати саме ті методи, які забезпечують

максимальну ефективність. Поєднання різних підходів та методів в єдину систему з врахуванням особливостей діяльності окремого підприємства, допомагає забезпечити високу ефективність та досягнення поставлених перед такою системою цілей. Застосування того чи іншого підходу має базуватися на загальних принципах їх використання з поточним своєчасним контролем оперативності досягнення поставленої мети.

### **1.3 Методи підвищення ефективності управлінського контролю**

Підвищення ефективності управлінського контролю на підприємстві є багатограничним процесом, що займає довгий період часу та потребує системного підходу під час своєї реалізації.

Ефективність управлінського контролю залежить від значної кількості різноманітних факторів, починаючи від структури системи контролю та закінчуючи специфікою діяльності підприємства на якому вона реалізується.

Невдало підібрана структура може породжувати проблеми, що перешкоджають досягненню поставленої мети. Проблеми в управлінському контролі підприємства структурного характеру не завжди є очевидними, вони можуть виявлятися під час дослідження через систему певних так званих симптомів. Якщо структура управлінського контролю підприємства не пристосована під специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища, то в результаті такий контроль стане менш результативним та менш ефективним.

Організація системи управлінського контролю покладається на власників та керівників такого підприємства, адже саме вони зацікавлені в високій ефективності функціонування такої системи. Підвищення ефективності внутрішнього контролю на підприємстві є актуальним завжди, спонукає власників та керівників такого підприємства до роботи в цьому напрямку.

Напрацьована та функціонує низка методів підвищення ефективності управлінського контролю. Науковці в своїх роботах зазначають, що підвищення

ефективності управлінського контролю здійснюється шляхом застосування різноманітних методів.

Методи підвищення ефективності в загальному розумінні – це сукупність прийомів і способів дії на об'єкт управління для досягнення мети [15, с. 29].

У практиці підвищення ефективності управлінського контролю підприємства, як правило, одночасно застосовують різні методи та їх поєднання. Так чи інакше, але всі методи мають органічно доповнювати один одного і знаходитись в постійній динамічній рівновазі. Розподіл методів підвищення ефективності управлінського контролю на підприємстві в тому вигляді, в якому його найчастіше застосовують науковці та дослідники цього питання зображено на рисунку 1.7.



Рис 1.7. Методи підвищення ефективності управлінського контролю

Джерело: [27, с. 17]

Адміністративні методи підвищення ефективності управлінського контролю є способом здійснення управлінського впливу на працівників підприємства з метою забезпечення високого рівня ефективності виконання ними своїх посадових обов'язків. Ці методи спрямовані на такі мотиви поведінки працівників, як почуття особистого обов'язку, прагнення працівника працювати на певному підприємстві, почуття професіоналізму, та інші. Для адміністративних методів притаманна відповідність визначеним нормам, що діють на певному рівні управління.

Економічні методи передбачають широке використання фінансово-економічних важелів впливу, що передбачає залучення коштів та інших активів.

Соціально-психологічні методи, базуються на використанні соціології та

психології. Об'єктом дії соціально-психологічних методів є суб'єкти управлінського контролю підприємства. За способом дії і масштабом ці методи поділяють на дві групи: соціологічні методи, що передбачають взаємодію різних людей в процесі контролю та психологічні методи, що прямо впливають на окрему особу як суб'єкта управлінського контролю [47, с. 38].

Вибір дієвих методів підвищення ефективності управлінського контролю на підприємстві, залежить від здійсненої попередньої оцінки існуючої системи управлінського контролю та виявлених недоліків.

Оцінка стану управлінського контролю є дієвим методом підвищення його ефективності, адже дозволяє виявити суттєві недоліки та визначити напрямки їх ліквідації.

Загальні етапи оцінювання системи управлінського контролю наведені на рисунку 1.8.

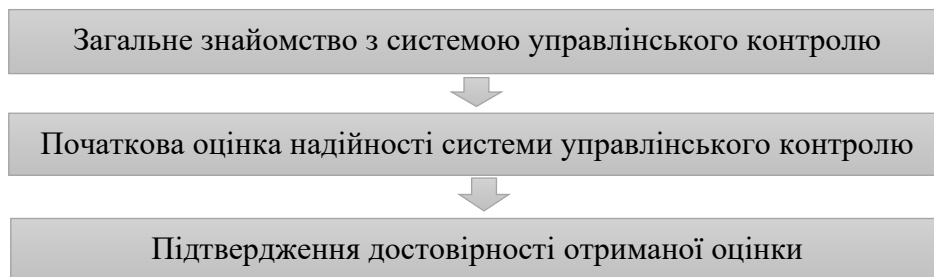


Рис 1.8. Етапи оцінювання системи управлінського контролю

Джерело: [27, с. 18]

Вибір підходу чи методу підвищення ефективності управлінського контролю на підприємстві здійснюється у відповідності до визначеного предмету такої оцінки та її цілі.

Для уникнення недосконалості якісних та кількісних оцінок ефективності системи управлінського контролю, слід впроваджувати на практиці інтегральний підхід, який би поєднав у собі декілька методів, а також дозволив сформулювати комплексне бачення ефективності такої системи управлінського контролю, та визначити дієві методи підвищення ефективності управлінського контролю.

Показники ефективності управлінського контролю зазвичай застосовуються в єдиній системі з різноманітними критеріями.

На нашу думку, підвищення ефективності управлінського контролю передбачає підвищення якості розробки та прийняття управлінських рішень шляхом модернізації змісту, форм та методів управлінського контролю, оновлення внутрішньої системи комунікацій, забезпечення умов підвищення професійної компетентності, організації інформаційної системи управління на підприємстві, розробки і впровадження ефективної системи мотивації персоналу.

Для підвищення ефективності управлінського контролю, здійснюючи такий контроль, керівники підприємства повинні пам'ятати, що багато працівників сприймають безпосередній контроль негативно, оскільки побоюються критики та стягнень за виявлені недоліки в їх роботі. Тому розробляючи процедури управлінського контролю, менеджери повинні враховувати можливу реакцію та поведінку персоналу підприємства.

Вітчизняний та зарубіжний досвід показує, що значному підвищенню ефективності управлінського контролю, особливо на великих підприємствах, сприяє створення інформаційно-управлінської системи контролю. Така система має містити повну інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона ґрунтується на широкому використанні комп'ютерних технологій та зорієнтована на її користувача.

Світовий досвід дослідження методів підвищення ефективності управлінського контролю підприємства показує, що різноманітність методів слід застосовувати вибірково, опираючись на результати попереднього аналізу системи управлінського контролю, та виявлені в ній недоліки. Саме існуючі недоліки системи контролю, мають бути основою при виборі методів підвищення ефективності контролю.

Головним методом підвищення ефективності управлінського контролю на підприємстві є залучення власника підприємства до безпосереднього операційного контролю. Такий метод дозволяє безпосередньо контролювати

господарські процеси та скоротити час на прийняття управлінських рішень.

Дієвим методом підвищення ефективності є розширення системи управлінського контролю шляхом залучення компетентних спеціалістів в сфері контролю. Це дозволить збільшити кількість процедур контролю та ефективніше контролювати господарські процеси.

Метод підвищення оперативності прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства, дозволяє за короткий проміжок часу здійснити суттєвий вплив на систему управлінського контролю, та покращити її ефективність.

Підвищити ефективність та оперативність процедур управлінського контролю можливо за рахунок впровадження використання інформаційних технологій в процесі здійснення процедур контролю. Сучасне програмне забезпечення дозволяє значно пришвидшити здійснення процедур контролю, та обробити більшу кількість інформації.

Методом, яким більшість власників бізнесу нехтують та не приділяють достатньої уваги, є побудова та опис бізнес-процесів підприємства. Саме завдяки чіткій розробці бізнес-процесів та різного роду господарських процедур можна значно підвищити ефективність їх контролю.

Періодичне оновлення процедур управлінського контролю, зміна виконавців таких процедур та сфери застосування допомагає виявити недоліки системи які виникли в процесі її функціонування та швидко їх ліквідувати.

Для того щоб підвищити ефективність управлінського контролю, слід забезпечити його відповідність певним властивостям. До таких властивостей належать:

1. Стратегічна спрямованість контролю. Для того, щоб бути ефективним, управлінський контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати спільні пріоритети організації і підтримувати їх.

2. Орієнтація на результати. Кінцева мета управлінського контролю складається не з того, щоб зібрати необхідну інформацію, встановити стандарти і

виявити існуючі проблеми, а з того, щоб вирішити завдання, які стоять перед підприємством. Для підвищення ефективності контролю, необхідно слідкувати за тим, щоб засоби управлінського контролю не зайняли більш важливого місця, ніж дійсні цілі підприємства.

3. Відповідність справі. Для того, щоб бути ефективним, управлінський контроль має відповідати виду діяльності, яка контролюється. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що дійсно важливе.

4. Своєчасність управлінського контролю. Для того, щоб бути ефективним, управлінський контроль має здійснюватися своєчасно. Така своєчасність полягає не в високій швидкості або частоті його здійснення, а в часовому проміжку між проведенням вимірювань або оцінки, які адекватно відповідають контрольованому явищу.

5. Гнучкість управлінського контролю. Управлінський контроль, як і плани, має бути достатньо гнучким і пристосовуватися до будь-яких змін у системі контролю підприємства.

6. Простота управлінського контролю. Як правило, найбільш ефективний управлінський контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Прості та доступні методи управлінського контролю потребують менших витрат, та є більш економічними.

7. Економічність управлінського контролю. Контроль має мати економічну доцільність, а витрати на його проведення мають бути меншими ніж економічний ефект від його застосування [7, с. 317].

Методи і принципи підвищення ефективності управлінського контролю на підприємстві мають бути економічно доцільними, простими для розуміння та використання, індивідуальними для кожного окремого суб'єкта господарювання. Система буде ефективною лише у тому випадку, коли методи будуть враховувати конкретні аспекти та ліквідувати визначені ризики.

## Висновки до Розділу 1

Дослідивши існуючі підходи до визначення сутності управлінського контролю на підприємстві, можемо стверджувати, що хоч і існуюча теоретична база має значний обсяг багатолітніх напрацювань а дослідженням цього питання займались безліч науковців і дослідників, як вітчизняних так і зарубіжних, не існує єдиного вірного визначення поняття управлінського контролю, адже вірність трактування цього поняття залежить від мети дослідження цього визначення та окремої точки зору дослідника.

Вивчивши підходи та методи управлінського контролю на підприємстві та методи підвищення їх ефективності, ми дійшли висновку, що за період багатолітніх досліджень даного питання, сформована та напрацьована значна низка різноманітних напрацювань, що активно застосовуються і сьогодні. Проте кожен з існуючих методів має як свої переваги так і недоліки. Саме існуючі недоліки не дозволяють забезпечити ефективну систему управлінського контролю на сучасному підприємстві. На різних ланках управління та на різних сферах господарських процесів один і той самий метод може забезпечувати різну ефективність.

Для забезпечення максимальної ефективності, кожне окреме підприємство має розробити та впровадити власні підходи та методи здійснення управлінського контролю які будуть максимально ефективно враховувати всі особливості підприємства на якому вони реалізуються. Такі підходи та методи мають застосовуватися комплексно та структуровано, після проведення попередньої оцінки ефективності їх застосування з обов'язковим врахуванням індивідуальних особливостей підприємства та його структури. Система контролю має враховувати всі аспекти, починаючи від організаційної форми підприємства, закінчуючи особливостями технологічних процесів діяльності.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підходи та методи управлінського контролю мають враховувати особливості середовища в якому



функціонує підприємство, та застосовувати саме ті методи, які є доцільними та забезпечують максимальну ефективність. Поєднання різних підходів та методів в єдину систему з врахуванням особливостей діяльності окремого підприємства, допомагає забезпечити високу ефективність та досягнення поставлених перед такою системою цілей. Застосування того чи іншого підходу має базуватися на загальних принципах їх використання з поточним своєчасним контролем оперативності досягнення поставленої мети.

Проблема відсутності єдиних ефективних методів контролю полягає в тому, що кожне підприємство з його організаційною структурою є унікальним та має свою специфіку. Специфіка полягає в особливостях організації, методів управління, комунікації, збору та обробки інформації. Система управлінського контролю на нашу думку зможе забезпечити високу ефективність лише коли буде враховувати особливості окремого підприємства на якому реалізується.

## **АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» ЗА 2018-2022 рр.**

### **2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Арсенал-Центр»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» є лідером ринку з виробництва покрівельних матеріалів. Підприємство було засновано у 1998 році в Одесі, як торгове підприємство. Після придбання сучасних ліній профілювання та відкриття першого заводу, почалась нова історія підприємства, як виробника покрівельних і фасадних матеріалів в Україні. У 2001 році свою роботу розпочав другий завод у м. Києві, у цьому ж році центральний офіс компанії був перенесений з Одеси до Києва.

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

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

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

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

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

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

На даний час підприємство продовжує активно розвиватися хоч пандемія та військовий стан внесли свої корективи в темпи такого розвитку.

Місцезнаходження Товариства з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» за адресою: 03067, м. Київ, провулок Чугуївський, 21.

Товариство має відокремлені підрозділи, філії не є юридичними особами та діють від його імені та в його інтересах.

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

До складу промислової групи «Арсенал-Центр» також входить:

– ТОВ «Арсенал-панель» – виробництво стінових та покрівельних сендвіч – панелей, м. Біла Церква, з утеплювачем із мінеральної вати та пінопласту;

– ТОВ «Армада-сталь» – постачання та реалізація високоякісної листової пофарбованої сталі в рулонах на територію України;

– ТОВ «Аркада-сталь» – будівельні профілі, U, Z, армуючі профілі для вікон ПВХ, профілі для гіпсокартонних конструкцій, м. Одеса;

– ТОВ «Акведук ЛТД» – українсько-фінське виробництво та реалізація металевих водостічних систем, м. Васильків;

З моменту заснування Товариство з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» будує свій бізнес, використовуючи накопичений потенціал і здійснюючи масштабні інвестиції у розвиток своїх виробничих потужностей.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Арсенал-Центр» створено відповідно до рішення Установчих (Загальних) зборів засновників згідно Цивільного кодексу України, Закону України «Про господарські товариства» та інших чинних нормативно-правових актів.

Товариство є юридичною особою і діє на підставі Статуту, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, здійснює бухгалтерський облік та веде статистичну звітність, має печатку та штампи зі своїм найменуванням.

Джерелом формування майна є грошові кошти та майнові внески учасників Товариства.

Головною метою створення підприємства є здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності та отримання на цій основі максимального прибутку Товариством та його учасниками.

Предметом діяльності підприємства згідно Статуту є:

1) оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання власного виробництва, організація та здійснення торгівлі продуктами харчування, автомобілями і іншими транспортними засобами, та іншими товарами, для чого Товариство має право будувати і відкривати фірмові магазини, їдальні, ресторани, буфети і інші заклади торгівлі та громадського харчування, проводити аукціонну торгівлю антикваріатом, нерухомістю та іншими товарами і майном;

2) купівля, приймання та здача в оренду рухомого та нерухомого майна, а також відчуження власного майна згідно з Статутом та діючим законодавством України;

3) організація роботи закладів громадського харчування;

4) оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами та паливно-мастильними матеріалами;

5) посередницька діяльність;

6) надання торгівельно-посередницьких, експертних, консультаційних, інформаційних, сервісних, комунальних, дилерських, брокерських, юридичних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг;

7) створення стоянок для паркування автотранспорту з сервісними станціями для обслуговування автомобіля, та автозаправні станції паливними та мастильними матеріалами;

8) відкриття власного автомобільного господарства;

- 9) торгівля автотранспортними засобами та запасними частинами до них;
- 10) ремонт та технічне обслуговування автомобільного, залізничного, та іншого транспорту, електромеханічного обладнання, будівельної, обчислювальної, та іншої техніки;
- 11) технічне обслуговування та ремонт автомобілів, створення станцій техобслуговування;
- 12) створення та експлуатація власних стоянок для автомобілів;
- 13) відновлення та ремонт деталей, вузлів та агрегатів до автомобілів, реалізація запасних частин;
- 14) організація прокату автомобілів;
- 15) придбання та реалізація автозапчастин та інших товарів автомобільної промисловості;
- 16) будівництво комплексних центрів по ремонту та технічному обслуговуванню автотранспорту, бензозаправних станцій, станцій технічного обслуговування автомобільного транспорту;
- 17) оптова та роздрібна торгівля бензином, дизельним паливом, та іншими паливно-мастильними матеріалами;
- 18) придбання, ремонт, виготовлення, експлуатація, монтаж, налагодження, прокат, оренда та реалізація (також за правилами комісійної торгівлі) засобів обчислюваної техніки всіх різновидів, різного виду електронної та радіоапаратури, засобів зв'язку, організаційної техніки та офісного обладнання;
- 19) організація та здійснення міжнародних та внутрішніх вантажних та пасажирських перевезень автомобільним, повітряним, річковим і морським транспортом, будівництво і експлуатація шляхів автомобільного сполучення, транспортних засобів і комунікацій;
- 20) надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньо-торговельних і транзитних вантажів;

Види основної та інших видів діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за якими підприємство активно здійснює свою діяльність станом на 01.01.2023 р. згідно

шифру за КВЕД наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

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

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

Джерело: За матеріалами підприємства (установчі документи)

Адміністративна структура підприємства ТОВ «Арсенал-Центр» складається з наступних відділів:

– департамент бухгалтерського та податкового обліку: відділ обліку продажів та виробництва, відділ закупівлі сировини та матеріалів, відділ обліку фінансово-розрахункових операцій, відділ складського обліку;

– фінансово-економічний департамент: відділ праці та заробітної плати;

– департамент по роботі з персоналом: відділ кадрів, відділ адміністративно-господарський, відділ підбору та розвитку персоналу;

- департамент логістики: відділ транспортної логістики, відділ закупівлі товарної групи; відділ транспортного обслуговування;
- департамент аудиту та ревізій: контрольно-ревізійний відділ;
- комерційний департамент: відділ продажів по Києву та області, відділ об'єктних продажів, зовнішньо-економічний відділ, відділ реклами;
- департамент інформаційних технологій: інформаційно-технічний відділ;
- виробничий департамент: виробничий цех, відділ оперативного обліку, відділ виробничої логістики, відділ технічного контролю;
- юридичний департамент: відділ договірної роботи, відділ з претензійно-позовної роботи;
- департамент безпеки: відділ безпеки, відділ охорони праці та техніки безпеки.

На сьогодні в Україні успішно працюють 8 заводів промислової групи, з яких 7 заводів з виробництва покрівельних та фасадних матеріалів ТОВ «Арсенал-Центр», а саме: Київ, Васильків, Одеса, Суми, Хмельницький, Біла Церква. Заводи в Харкові, Запоріжжі та Херсоні тимчасово обмежили свою діяльність через збройну агресію на території України. Усі заводи групи оснащені сучасним італійським і фінським устаткуванням, яке дозволяє випускати продукцію, що відповідає вищим європейським стандартам якості.

До складу компанії входить 25 структурних підрозділів у всіх регіонах України, дилерська мережа налічує більше 300 юридичних осіб.

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

- Металочерепиця «Арсенал» (класична форма хвилі);
- Профнастил «Арсенал» (покрівельний, стіновий, несучий) 8,10,20,35, 45,57,60,75,100 мм;
- Гладкий лист, планки, водостічні системи Plastmo;
- Сендвіч-панелі з утеплювачем з мінеральної вати та пінополістиролу;

- Металевий сайдинг для облицювання фасадів;
- Теплоізоляція «ISOVER», «ROCKWOOL» та «Izovat»;
- Мансардні вікна «Fakro» та «Velux»;
- Гідроізоляційні плівки;
- Комплектуючі та аксесуари для покрівлі, водостічних та фасадних систем.

Великий парк технологічного обладнання включає в себе більше 100 виробничих ліній і верстатів, що дозволяє випускати широку номенклатуру продукції.

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

При виробництві готової продукції на всіх підприємствах промислової групи «Арсенал-Центр» використовується тільки високоякісна рулонна сталь з різними видами покриття. Сировина закуповується безпосередньо у провідних світових виробників сталі.

Ознайомившись з діяльністю досліджуваного підприємства, можемо зробити висновок, що ТОВ «Арсенал-Центр» є високо розвиненим масштабним підприємством України. Не зважаючи на те, що підприємство є лідером ринку покрівельних матеріалів, воно постійно удосконалюється та розвивається, розширюючи свою діяльність. Організаційна структура підприємства побудована на основі значної кількості напрацювань. За роки свого існування підприємство добре підлаштувалось під специфіку економіки та бізнес-середовища України.

ТОВ «Арсенал-Центр» добре знає ринок покрівельних виробів та водостічних систем, працює над покращенням власних конкурентних переваг та спрямоване залишатися лідером ринку України і розширювати свою діяльність на закордонні ринки.



## 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 рр

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» напряму залежать від показників металургійної галузі в цілому, оскільки підприємство займає значну частину ринку. Дослідження взаємозалежності цих економічних показників, обумовлюють розгляд їх динаміки в комплексі, що дає можливість забезпечити максимальну інформативність.

Розглянемо для початку обсяг реалізованої продукції по металургійній галузі за даними сайту Державного комітету статистики, яка наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованої продукції по металургійній галузі за 2017-2022 р.

Промисловість	Код за КВЕД-2022	2017 р	2018 р	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р
		млн. грн	млн. грн	млн. грн	млн. грн	млн. грн	млн. грн
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів	24	7685,4	11307,3	11117,2	10340,4	9467,4	8124,3

Джерело: Сайт міністерства статистики

Як бачимо з таблиці 2.2 обсяги реалізованої продукції в металургійній галузі поступово зростали починаючи з 2017 р. по 2019 р. Разом із поступовим зростанням світової економіки. Металургійна промисловість є однією з головних промисловостей більшості розвинених країн сьогодення та має суттєвий зв'язок з економікою країни в цілому. Проте, під впливом нової економічної кризи пов'язаної з запровадженням карантинних обмежень та військовими діями на території України, загальним зменшенням платоспроможності покупців, а також

демпінгом цін на світових ринках металу, що суттєво вплинуло на зниження реалізації, починаючи з 2019 року спостерігається зниження загальних обсягів яке продовжується і до сьогодні. Динаміка обсягу реалізованої продукції по металургійній галузі має своє відображення на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка обсягу реалізованої продукції по металургійній галузі за 2017-2022 роки

Джерело: Сайт міністерства статистики

Як бачимо, починаючи з 2018 року загальні обсяги реалізації в металургійній галузі скорочуються що спричинено загальною економічною кризою, удорожчанням металургійної продукції та скороченням загального платоспроможного попиту на ринку. Подальше скорочення реалізації може стати критичним для підприємств, що тільки розвиваються та спричинити їх поглинання більш стабільними гравцями ринку.

Для більш детального дослідження питання, розглянемо витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за головним видом

діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2012-2020 роки, а саме – холодне штампування та гнуття, використовуючи дані з сайту Державного комітету статистики, які наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видом діяльності за 2012-2020 р.

Вид діяльності	Код за КВЕД–2010	Роки	Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг)	З них за складовими витрат				
				матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві	амортизація	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	інші витрати
				тис.грн	тис.грн	тис.грн	тис.грн	тис.грн
холодне штампування та гнуття	24.33	2012	2545905,5	2276505,2	69704,8	145208,1	50643,7	3843,7
		2013	2230744,6	1966760,0	80407,1	134650,4	47299,8	1627,3
		2014	2366790,7	2134079,9	68716,8	115324,6	40094,3	8575,1
		2015	3065824,7	2829635,7	63805,3	119686,2	42766,3	9931,2
		2016	3959967,6	3621911,7	121824,9	153343,6	32221,2	30666,2
		2017	4920439,5	4572193,6	62812,6	229353,6	48818,9	7260,8
		2018	6191958,0	5658812,0	101654,0	323729,2	70155,5	37607,3
		2019	6047710,7	5373690,0	110176,4	409762,4	89583,1	64498,8
		2020	5892447,6	5194998,3	139127,2	408481,4	90372,4	59468,3

Джерело: Сайт міністерства статистики

Як бачимо з даних серед підприємств витрати поступово зростають, що пов'язано з збільшенням обсягів виробництва продукції. Зростання спричинено також збільшенням собівартості виробництва даної продукції, що суттєво вплинуло на обсяги її реалізації. Підвищення обсягів виробництва зазвичай призводить до зростання витрат на оплату праці та загальних витрат.

Зростання витрат на оплату праці, автоматично тягне за собою збільшення витрат на соціальні заходи, так як із суми сплачених коштів збільшується сума відрахувань.

Аналізуючи динаміку витрат на виробництво продукції за їх складовими за видом діяльності за 2012-2020 роки, можемо стверджувати, що основна маса витрат припадає на матеріальні витрати, потім витрати на оплату праці, інші такі як амортизація, відрахування на соціальні заходи, інші витрати займають не значну масу у загальному обсязі.

Дослідивши виробництво готових металевих виробів в розрізі виробників можемо стверджувати, що досліджуване підприємство ТОВ «Арсенал-Центр» займає суттєву частку галузі в Україні.

Оскільки покупці покрівельних матеріалів вибирають товар за принципом «бренд – характеристика продукту», а ТОВ «Арсенал-Центр» є одним з лідерів ринку покрівельних матеріалів України, маркетингова політика забезпечує високу ефективність.

Щоб охарактеризувати діяльність ТОВ «Арсенал-Центр» та відобразити конкурентну позицію підприємства на ринку, розглянемо розподіл попиту на покрівельну продукцію в період з липня 2021 р по червень 2022 р в розрізі виробників на рисунку 2.2.

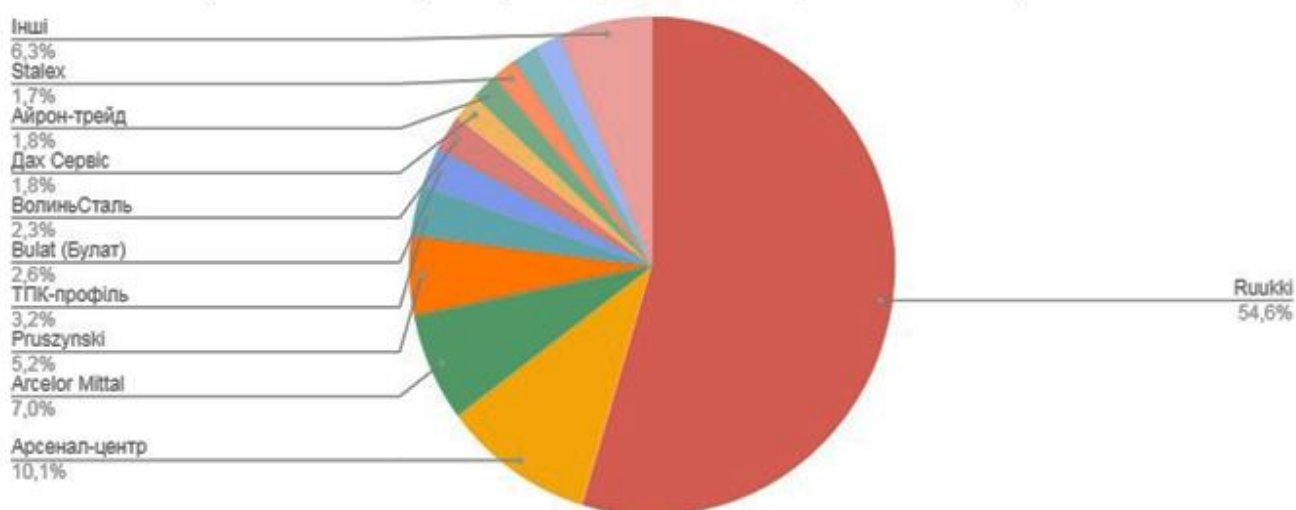


Рис. 2.2. Розподіл попиту на металочерепицю та профнастил в розрізі виробників, липень 2021 р. – липень 2022 р.

Джерело: За матеріалами підприємства (Каталог)

Як бачимо основну частку попиту 54,6% на металочерепицю та профнастил припадає на виробника «Ruukki», який є головним конкурентом ТОВ «Арсенал-Центр» і займає основну частку ринку. Значна частка попиту виробника «Ruukki» пов'язана з високою якістю продукції та конкурентоспроможною ціною, яка забезпечується за рахунок великих об'ємів реалізації. Частка ТОВ «Арсенал-Центр» складає 10,1%, що є значною частиною загального ринку.

Загроза появи нових конкурентів має місце, оскільки бар'єри для входу на ринок невисокі, існує диференціація продукції, економія на масштабах виробництва.

Конкурентами ТОВ «Арсенал-Центр» з виробництва сендвіч панелей на даний час є: «ВБК Коплексгруп», «Корпорація Промстан», Компанія «ТПК», «INTECO CONSTRUCTION» та «USP PANEL».

Для більш детального аналізу розглянемо головних покупців та замовників ТОВ «Арсенал-Центр» станом на 01.01.2023 р. інформація про яких наведена у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Основні покупці або замовники ТОВ «Арсенал-Центр» станом на 01.01.2023 р.

Назва	Види продукції (товарів) або послуг	Фактичний річний обсяг операцій, тис. грн.
ТОВ «РЕСУРС ХОЛДИНГ»	Готова продукція	7137
ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ФАВОРИТБУД»	Готова продукція	6813
ТОВ «МЕТТАЙМ»	Готова продукція	3808
ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДНПРОСТАЛЬ»	Готова продукція	11518
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХС ГРУП»	Готова продукція	1258
ТОВ «АСТОВ»	Готова продукція	2386

Джерело: За матеріалами підприємства (Довідка бухгалтерії)

Основними постачальниками металу для підприємства ТОВ «Арсенал-Центр», є найбільші світові виробники: південнокорейській концерн

«DongbuSteel», «Union», українські заводи «Метали і Полімери», «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та «МОДУЛЬ-Україна». Постачальники з фактичним обсягом річних операцій представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Основні постачальники ТОВ «Арсенал-Центр»

Назва	Види поставок або послуг	Фактичний річний обсяг операцій, тис.грн.
ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	оцинкований метал	16613
ТОВ «ЕД-МАР»	оцинкований метал	9147
ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «СІСТАР»	прокат плоский з вуглецевої сталі	807
ТОВ «СТІЛ ХАБ»	оцинкований метал	23532
ТОВ «МОДУЛЬ-Україна»	оцинкований метал	129155

Джерело: За матеріалами підприємства (Довідка бухгалтерії)

Найбільшим постачальником металу для підприємства ТОВ «Арсенал-Центр» є ТОВ «Модуль-Україна». З причин ускладнення логістики іноземного постачання сировини, значного зростання цін на транспортування та інших супутніх витрат, саме використання сировини Українського виробника є оптимальним співвідношенням ціни та якості для більшості покупців.

Для більш детального дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінки його потенційних можливостей та загроз проведемо SWOT аналіз його діяльності.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє описати реалістичний стан справ будь-якої компанії. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. Оцінка впливу ринкового середовища на підприємство, є важливим елементом управління. Такий вплив слід враховувати при здійсненні як тактичного так і стратегічного планування діяльності підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ «Арсенал-Центр» здійснений на основі загальних

відомостей про діяльність підприємства та на основі фінансових даних за 2022 рік, наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз для ТОВ «Арсенал-Центр» за 2022 рік

Вид аналізу	Можливості	Загрози
1	2	3
SWOT-аналіз	1.Збільшення виробничих потужностей. 2. Збільшення кількості філій та перехід на масове виробництво. 3. Виробництво нових видів продукції	1.Низька купівельна спроможність населення 2. Втрата майна підприємства в наслідок військових дій. 3. Відсутність шляхів постачання сировини
Сильні сторони:	Поле сильних сторін і можливостей:	Поле сильних сторін та загроз:
1	2	3
1.Досвід роботи на ринку 2.Широкий асортимент продукції 3.Значна кількість постійних клієнтів 4.Збільшення частки ринку 5.Конкурентоспроможний продукт	1.Участь у тендерах та державних програмах 2. Участь у відбудові країни. 3. Вчасне виконання замовлень, шляхом переорієнтації виробництва на масове	1.Захист частки ринку 2.Встановлення доступних цін на продукцію
Слабкі сторони:	Поле слабких сторін і можливостей:	Поле слабких сторін та загроз:
1.Високі витрати на транспортування 2.Недостатній рівень кваліфікації нового персоналу 3.Недостатньо ефективна робота з клієнтами 4.Низький рівень системи керування товарними запасами 5.Залежність від поставок сировини 6.Нерівномірне завантаження виробничих ліній	1.Завчасна закупівля сировини для безперебійного виробництва 2.Реалізація програми навчання фахівців 3. Збільшення автопарку підприємства 4.Постійне завантаження виробничих ліній шляхом збільшення обсягів виробництва	1.Підписання договорів з постачальниками сировини 2.Миттєве постачання продукції на склад клієнту, для зменшення залежів готової продукції

Джерело: За матеріалами підприємства (Внутрішні звіти)

Отже, відповідно до проведеного SWOT-аналізу, бачимо що, досліджуваному підприємству потрібно звернути увагу на навчання персоналу,

шукати нові економічні шляхи постачання сировини, збільшувати частку ринку, організувати постійне завантаження виробничих ліній шляхом збільшення обсягів виробництва, забезпечити перехід на масове виробництво, що дозволить вчасно та швидко виконувати значні обсяги замовлень.

Для більш детального дослідження стану підприємства, проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки. Дані наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки

Економічні показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення			
						Абсолютне		Відносне (%)	
						2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Чистий дохід (тис. грн.)	660064	701588	745364	935246	392155	+189882	-543091	+25,48	-58,07
Собівартість реалізованої продукції, наданих послуг (тис. грн.)	561085	595917	614595	698748	301201	+84153	-397547	+13,69	-56,89
Чисельність персоналу, чол.	366	330	324	343	279	+19	-64	+5,86	-18,66
Продуктивність праці (тис.грн./чол.)	1803,45	2126,02	2300,51	2726,66	1405,57	+426,15	-1321,09	+18,52	-48,45
Фонд оплати праці (тис.грн.)	57044	67892	56481	67892	57044	+11411	-10848	+20,20	-15,98
Середня зарплата тис.грн./рік	155,86	205,73	174,32	197,93	204,46	+23,61	+30,13	+13,54	+3,30
Чистий прибуток (тис.грн.)	30689	27203	29267	115161	(-4781)	+85894	-119942	-	-
Рентабельність продажу	4,65	3,88	3,93	12,31	(-1,22)	+8,38	-13,53	-	-
Середньорічна вартість основних засобів (тис.грн.)	51006,5	54225	54038,5	57761,5	56109,5	+3723	-1652	+6,89	-2,86
Фондовіддача	11	10,99	11,37	12,10	5,37	+0,73	-6,73	+6,42	-55,62
Фондоозброєність, (тис.грн/чол)	139,53	164,32	166,79	168,40	201,11	+1,61	+32,71	+0,97	+19,42

Джерело: За матеріалами підприємства (форма №2)



Проаналізувавши основні показники діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки на основі даних фінансової звітності, можемо зробити певні висновки. Майже всі економічні показники відображають активний розвиток підприємства до 2021 року починаючи з якого пандемія та військово-економічна ситуація в країні здійснила негативний вплив на результати діяльності підприємства.

Як бачимо з аналізу, чистий дохід підприємства у 2022 році порівняно з попереднім скоротився на 543091 тис. грн. що спричинено значним скороченням обсягів виробництва та реалізації продукції.

У наслідок економічної та військової кризи в Україні, значного падіння купівельної спроможності населення, часткової відсутності електропостачання, втрати виробничих потужностей на окупованих територіях, звільненням частини працівників, підприємство зазнало значних економічних втрат, що негативно вплинули на загальне фінансово-економічне становище підприємства.

Падіння продуктивності праці на 48,45% у 2022 році підсилювалося роботою працівників не повний робочий день та масовими відпустками за власний рахунок, що також значно вплинуло на зниження фонду оплати праці. Оскільки заробітна плата найманого персоналу є однією з головних статей витрат в балансі підприємства, скорочення фонду оплати праці стало одним з важелів скорочення витратної частини бюджету підприємства.

Зростання середньорічної заробітної плати спричинено багатьма факторами до яких можемо віднести: скорочення чисельності персоналу з низьким рівнем оплати праці та сталою кількістю працівників з високим рівнем оплати праці; політику поступового зростання оплати праці ефективних працівників та прийняттям на роботу кризових менеджерів з високою оплатою праці.

Скорочення чистого прибутку та рентабельності продажу спричинено загальним скороченням обсягів реалізації, значним зростанням собівартості готової продукції та загальним падінням попиту на покривельні матеріали.

Зниження середньорічної вартості основних засобів на 1652 тисячі гривень

у 2022 році порівняно з 2021 роком спричинено частковим відчуженням низько рентабельних активів та поступовим зносом виробничого обладнання підприємства. Проте підприємство володіє значною кількістю основних фондів, що разом зі скороченням кількості працівників, впливає на високий рівень фондоозброєності підприємства.

Проаналізувавши загалом головні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за останні три роки, можемо зробити висновок, що фінансово-політична криза здійснює на підприємство суттєвий негативний вплив, особливо через падіння купівельної спроможності населення, зростання собівартості сировини, невизначеності що стримує попит на будівельному ринку, який є головним для досліджуваного підприємства. Проте за рахунок накопичених резервів, отриманні доходу від здачі активів в оренду та оптимізації витрат, підприємству вдалося суттєво мінімізувати негативний вплив.

Важливим фактором ефективності діяльності підприємства, є ефективність використання його грошових коштів. Те, як підприємство використовує грошові кошти, та які активи інвестує, суттєво впливає на результати діяльності такого підприємства в будь-якій сфері господарювання. Можливість підприємства швидко розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями у критичний момент, є важливим показником фінансової стабільності та стійкості підприємства.

Не всі підприємства спроможні забезпечити достатній рівень ліквідності, особливо в металургійній галузі з складними виробничими процесами. Частина активів таких підприємств є індивідуальними і не часто спроможні підлаштовуватись під інші виробничі завдання. Саме показники ліквідності підприємства часто досліджуються під час розгляду можливостей інвестування в те чи інше підприємство, а також при здійсненні загального фінансово-економічного аналізу роботи такого підприємства тож для більш глибокого аналізу показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» проведемо розрахунок показників ліквідності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 р., які наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 р.

Найменування показників	Методика розрахунку	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2021 до 2020	Відхилення 2021 до 2022
Показники ліквідності									
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>1	0,80	0,85	0,90	1,16	1,20	+0,26	+0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	0,7 – 0,8	0,30	0,16	0,32	0,24	0,66	-0,08	+0,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,2 – 0,25	0,059	0,023	0,10	0,14	0,18	+0,04	+0,04
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	>0	-83414	-41736	-21339	41723	49582	+63062	+7859

Джерело: За матеріалами підприємства (форма №1)

Як бачимо з розрахунку коефіцієнту покриття, значну частку оборотних активів підприємства складають поточні зобов'язання. Це спричинено практикою залучення авансових платежів при виконанні замовлень та активним залученням підприємством обігових коштів за рахунок короткострокових запозичень. Не дивлячись на поступові позитивну динаміку, низький коефіцієнт покриття, є негативним для фінансово-економічної безпеки підприємства, так як підприємство є залежним від залучення грошових коштів.

Розрахувавши коефіцієнт швидкої ліквідності ми бачимо, що в структурі грошових коштів підприємства, власні грошові кошти та дебіторська заборгованість, є значно меншою від суми поточних зобов'язань. Низька ліквідність загрожує тим, що в критичний момент, підприємство буде не

спроможне швидко забезпечити покриття поточних зобов'язань.

Розрахувавши коефіцієнт абсолютної ліквідності бачимо, що основну частку активів підприємства займають не ліквідні активи. Тобто значна частина активів підприємства є низько ліквідними (основні засоби, запаси, товарна продукція), тобто швидкість їх перетворення в грошові кошти є низькою. Поступове зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності спричинене поступовим скороченням поточних зобов'язань. Підприємству потрібно нарощувати поточні оборотні активи у вигляді готівкових коштів чи коштів на рахунках в банках, що дозволить пришвидшити фінансово-господарські операції в критично важливі проміжки часу.

Зростання чистого оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство активно інвестує кошти в оборотні активи та націлене на скорочення поточних зобов'язань, що максимально позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Здійснивши розрахунок показників ліквідності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки, може стверджувати, що загальна ліквідність підприємства є низькою, і хоч вона має тенденцію до зростання, темпи такого зростання є достатньо низькими. Підприємству слід вилучити частину капіталу з низько ліквідних активів таких як основні фонди, що не використовуються та направити ці кошти на поповнення високо ліквідних активів таких як обігові кошти.

Підприємство володіє складськими приміщеннями які не використовуються та не приносять жодного прибутку підприємстві. За допомогою їх реалізації, можливо досягнути вивільнення значної кількості коштів та направити їх на скорочення поточних зобов'язань та поповнення власних обігових коштів. Такі заходи значно покращать загальну ліквідність активів підприємства.

Для подальшого аналізу, слід розрахувати показники платоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 р., які наведені у таблиці 2.9. адже саме платоспроможність відіграє важливу роль при здійсненні господарських операцій, роботі з постачальниками та підрядниками, тощо.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників платоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр»  
за 2018-2022 р.

Найменування показників	Методика розрахунку	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2021 до 2020	Відхилення 2022 до 2021
1	2	3			4	5	6	7	8
Показники платоспроможності									
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	Власний капітал / Валюта балансу	>0,5	0,002	0,14	0,23	0,34	0,34	+0,11	0
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позиковий капітал	>1	-0,25	0,16	0,30	0,51	0,52	+0,21	+0,01

Джерело: За матеріалами підприємства (форма №1)

Коефіцієнт автономії, або як його ще називають коефіцієнт платоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр» знаходиться на низькому рівні. Значення в 0,34 у відношенні до нормативного значення свідчить про значну залежність підприємства від залучення коштів, що негативно впливає на операційну діяльність підприємства. Про високий рівень такої залежності також свідчить коефіцієнт фінансової стабільності на рівні 0,52. Підприємству потрібно направити дохід від операційної діяльності на поповнення власного капіталу, що дозволить скоротити частку залученого капіталу. Збільшення власного капіталу має бути частиною стратегії розвитку підприємства, адже величина власного капіталу значно впливає на автономність підприємства та стабільність економічно-господарської діяльності в цілому.

Збільшення власного капіталу можливо досягти за рахунок залишення в обігу нерозподіленого прибутку та поповнення власного капіталу внесками власника.

Дієвим методом поповнення власного капіталу є реалізація частини

неліквідних активів, проте цей метод доволі складний та потребує аналізу.

Подальший аналіз фінансового стану ТОВ «Арсенал-Центр» передбачає розрахунок показників фінансової стійкості за 2018-2022 р., які наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Арсенал-Центр»  
за 2018-2022 р.

Найменування показників	Методика розрахунку	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2021 до 2020	Відхилення 2022 до 2021
<b>Показники фінансової стійкості</b>									
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Оборотні активи	>1	-0,29	-0,18	-0,11	0,14	0,17	+0,25	+0,03
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (коефіцієнт фінансування)	Залучений капітал / Власний капітал	<1	6,15	6,2	3,38	1,97	1,91	-1,41	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Чистий оборотний капітал / Власний капітал	x	-1,03	-0,9	-0,34	0,31	0,38	+0,65	+0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	x	-0,29	7,23	4,38	2,97	2,91	-1,41	-0,06

Джерело: За матеріалами підприємства (Форма №1)

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами на рівні 0,17 свідчить про те, що підприємство активно використовує у своїй операційній діяльності запозичені кошти. Оборотні активи в ТОВ «Арсенал-Центр» формуються з запозиченого капіталу, в той час як власний капітал використовується для фінансування основних фондів підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів має тенденцію до зниження, що є позитивним для діяльності підприємства, та свідчить про те, що підприємство нарощує власний капітал та скорочує частку залученого капіталу, що також позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Через те, що підприємство використовує власний капітал переважно для фінансування основних фондів а в операційній діяльності використовує залучені кошти, це впливає на показники маневреності власного капіталу.

Про поступове нарощування власного капіталу свідчить скорочення коефіцієнту фінансової залежності. Його скорочення на 1,41 у 2021 році спричинені двома факторами. Першим є нарощування власного капіталу, а іншим є загальне скорочення активів підприємства. Через не стабільну ситуацію в країні, частина активів підприємства була виведена з балансу.

Детальніше стан підприємства можна охарактеризувати, дослідивши показники ділової активності підприємства за даними звітності, розрахунок яких ми здійснили в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок показників ділової активності ТОВ «Арсенал-Центр»  
за 2018-2022 р.

Найменування показників	Методика розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2021 до 2020	Відхилення 2022 до 2021
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / Середньорічну вартість активів	1,72	1,98	2,52	2,77	1,01	+0,26	-1,76
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Середньорічну дебіторську заборгованість	7,75	10,35	19,94	30,64	5,81	+10,7	-24,83
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід / Середньорічну кредиторську заборгованість	1,75	2,16	3,07	3,92	1,53	+0,85	-2,39

Джерело: За матеріалами підприємства (Форма №2)

Скорочення оборотності активів до 1,01 у 2022 році спричинено загальним падінням доходу підприємства при не суттєвих змінах вартості активів підприємства. В досліджуваний період, підприємство дотримувалося стратегії очікування та скорочення витрат. У 2022 році також спостерігаємо зниження оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Оскільки обсяги господарської діяльності суттєво скоротилися, використання поточних запозичень також суттєво знизилося, про що свідчить зниження оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році на 24,83 порівняно з 2021 роком, а кредиторської на 2,39. Покращення показників можна досягнути за рахунок відновлення обсягів реалізації та зростання чистого доходу. В певній мірі, цього можна досягнути шляхом вилучення коштів з неліквідних активів таких як основні засоби та інвестувавши їх в залишки товарної продукції.

Надалі аналіз фінансового стану ТОВ «Арсенал-Центр» передбачає розрахунок показників рентабельності, які наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 р.

Найменування показників	Методика розрахунку	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2021 до 2020	Відхилення 2022 до 2021
Показники рентабельності									
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід	>0	0,046	0,038	0,039	0,123	(-0,012)	+0,083	-0,135
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічну вартість активів	>0	0,1	0,09	0,1	0,341	(-0,012)	+0,242	-0,353
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічну вартість власного капіталу	>0	5,75	0,6	0,550	1,170	(-0,036)	+0,620	-1,206

Джерело: За матеріалами підприємства (Форма №2)

Рентабельність продажу на рівні -0,012 у 2022 році свідчить про те, що обсяг отриманого прибутку не забезпечує запланований рівень прибутку у відношенні



до доходу підприємства. Це спричинено суттєвою залежністю обсягів прибутку від обсягів чистого доходу підприємства який суттєво скоротився. На тому ж низькому рівні знаходиться рентабельність активів у 2022 році. Дохід від використання активів не забезпечує окупність їх утримання. Скорочення чистого прибутку також вплинуло на рентабельність власного капіталу.

Можемо зробити висновок, що у 2022 році активи та власний капітал ТОВ «Арсенал-Центр» використовувалися не ефективно. Власникам підприємства було б доцільно на початку 2022 року вивести з обігу частину коштів та інвестувати в більш рентабельні активи.

Оскільки рентабельність є найважливішим показником ефективності діяльності підприємства, саме на показники рентабельності слід звертати особливу увагу при прийнятті управлінських рішень. Саме забезпечення високого рівня рентабельності дозволить забезпечити зростання і інших економічних показників діяльності.

Всі суттєві події в господарській діяльності підприємства завжди впливають на рентабельність, тож своєчасне виявлення позитивної чи негативної динаміки рентабельності підприємства, дозволить ефективно та швидко приймати управлінські рішення для забезпечення досягнення цілей підприємства.

Важливим показником для підприємства ТОВ «Арсенал-Центр» є рентабельність продажу, адже значна частина працівників підприємства це менеджери з продажу, на оплату праці яких підприємство витрачає суттєву частину фонду оплати праці. Рентабельність продажу є важливим показником загальної рентабельності існуючої бізнес моделі.

Більш детально розглянути фінансово-економічні показники ТОВ «Арсенал-Центр» можна за допомогою горизонтального аналізу їх динаміки наведеного в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Горизонтальний аналіз показників ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 р.

Економічні показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення			
						Абсолютне		Відносне (%)	
						2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Нематеріальні активи	178	740	491	735	524	+244	-211	+49,69%	-28,71%
Власний капітал	648	44089	62555	134895	129928	+72340	-4967	+115,64%	-3,68%
Поточні зобов'язання	376803	274050	211385	265615	248546	+54230	-17069	+25,65%	-6,43%
Чистий дохід від реалізації продукції	660064	701588	745364	935246	392155	+189882	-543091	+25,47%	-58,07%
Валовий прибуток	98979	105671	130769	236498	90954	+105729	-145544	+80,85%	-60,54%
Фінансовий результат від операційної діяльності	30774	30452	35081	141823	(4517)	+106742	-146340	+304,27%	-103,19%
Фінансові витрати	85	463	132	1123	264	+991	-859	+750,76%	-76,49%
Чистий фінансовий результат	30689	27203	29267	115161	(4781)	+85894	-119942	+293,48%	-104,15%
Матеріальні затрати	406017	411517	453315	683260	272795	+229945	-410465	+50,73%	-60,07%
Витрати на оплату праці	46279	52633	56481	67892	57044	+11411	-10848	+20,20%	-15,98%
Амортизація	6652	8031	9290	14841	18453	+5551	+3612	+59,75%	+24,34%
Інші операційні витрати	18540	23215	21822	24153	4742	+2331	-19411	+10,68%	-80,37%
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-81709	-48780	+51503	+13859	+18892	-37644	+5033	-73,09%	+36,32%
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-8789	-6804	-6685	-8905	-5673	-2220	+3232	-33,21%	+36,29%
Поточний рахунок в банку	0	0	21333	36412	43924	+15079	+7512	+70,68%	+20,63%
Запаси	166716	188099	123114	244686	133485	+121572	-111201	+98,75%	-45,46%

Джерело: За матеріалами підприємства (Форма №1, №2, №3)

Обрахувавши абсолютне та відносне відхилення економічних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за даними фінансової звітності, можемо зробити висновок, що 2022 рік став для підприємства економічно тяжким та спричинив негативний вплив на динаміку розвитку підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році знизився на 58,07% порівняно з 2021 роком, що спричинено загальним падінням реалізації та відсутністю діяльності більшості підрозділів підприємства з лютого до вересень 2022 року. В свою чергу валовий прибуток знизився на 60,54%, що спричинило падіння і інших залежних показників.

Найбільше постраждала операційна діяльність підприємства, фінансовий результат від якої знизився на 103,19%. Значне падіння обсягів виробництва спричинило зниження матеріальних затрат та інших операційних витрат.

Для зниження витрат підприємства, власниками було прийнято рішення про скорочення чисельності персоналу та кількості робочих годин. Це допомогло скоротити витрати на оплату праці на 15,98% в 2022 році порівняно з 2021 роком, а також суттєво скоротити загальновиробничі витрати.

Скорочення дебіторської заборгованості було ціле направленим для зниження ризиків її переходу в безнадійну дебіторську заборгованість. Цілеспрямованим було і зниження запасів товарів та готової продукції для вивільнення складського простору та зниження ризиків втрати запасів.

Загальний аналіз свідчить про залежність діяльності підприємства від економічного та політичного стану в країні та рівня доходів населення.

Дослідження економічних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 рр. показало, що економічна криза спричинена карантинними обмеженнями та військовою агресією негативно вплинула на діяльність підприємства, спричинивши зниження рентабельності, додаткові витрати та втрату активів. Проте, завдяки своєчасним та правильним управлінським рішенням, підприємству вдалося оптимізувати діяльність та мінімізувати негативні наслідки.

## 2.3 Дослідження організації управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр»

Система управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» побудована за загальними принципами організації з врахуванням специфіки структури підприємства.

Управлінський контроль ТОВ «Арсенал-Центр» має складну структуру та складається з низки елементів відображених в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

### Елементи управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр»

№	Назва елемента	Характеристика
1	Контроль зовнішнього середовища	Система управлінського контролю функціонує в середовищі, що включає зовнішню та внутрішню складову. Зовнішнє середовище формується із національної політики та економіки, стану соціального розвитку, світового ринку металу, а внутрішнє середовище охоплює організаційну структуру, поділ функцій та повноважень.
2	Контрольні змінні	Досягнення або недосягнення будь-яких цілей підприємства безпосередньо залежить від управління елементами ризику та факторами вартості, які найбільш впливають на досягнення організаційних цілей. Для забезпечення достатнього рівня ефективності системи управлінського контролю є доцільним визначити критичний розмір показника, особливо контрольної змінної межі досягнення якої можуть мати негативні наслідки для підприємства.
3	Стандарти контролю	Є основою управління та критерієм оцінки його ефективності, що відображає кількісні контрольні змінні показники.
4	Інформаційні звіти	Бухгалтерські, статистичні та бізнес-звіти, щодо діяльності підприємства. Систематизують інформацію для цілей контролю.
5	Контроль оцінки	Передбачає порівняння даних інформаційних звітів управлінського контролю зі стандартами контролю та проведення необхідних аналітичних розрахунків.

## Продовження таблиці 2.14

6	Контроль корегування	Процес корекції дій між фактичними даними та стандартами контролю після оцінки. Суть корегування – забезпечення реалізації норм і цілей контролю.
7	Оцінка ефективності	Операційна оцінка ефективності управлінського контролю надає великого значення діяльності посадових осіб підприємства та персоналу, якому делеговано функції контролю.
8	Механізм стимулювання	Встановлення винагороди або покарання для працівників відповідно до результатів їх роботи.
9	Комунікаційні зв'язки	Процес своєчасного представлення релевантної інформації суб'єктам контролю в межах їх функціональних повноважень.
10	Моніторинг	Посадові особи та працівники, на яких покладено функції контролю, самі повинні бути під контролем, що є елементом досконалої системи управління.

Джерело: За матеріалами підприємства

Список елементів управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності не є вичерпним та постійно доповнюється. Управлінський контроль на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» базується на даних бухгалтерського та управлінського обліку. Саме дані обліку у вигляді різного роду звітності, дають можливість прийняття управлінських рішень.

Операційний контроль на підприємстві здійснюється безпосередньо власниками підприємства які займають керівні посади на підприємстві. Така система дозволяє підтримувати високий рівень контролю та оперативно приймати управлінські рішення. Оперативність забезпечується за рахунок того, що ліквідуються довготривалі процедури погодження і оперативно приймаються рішення з того чи іншого питання.

Структура системи управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» відображена на рисунку 2.3.

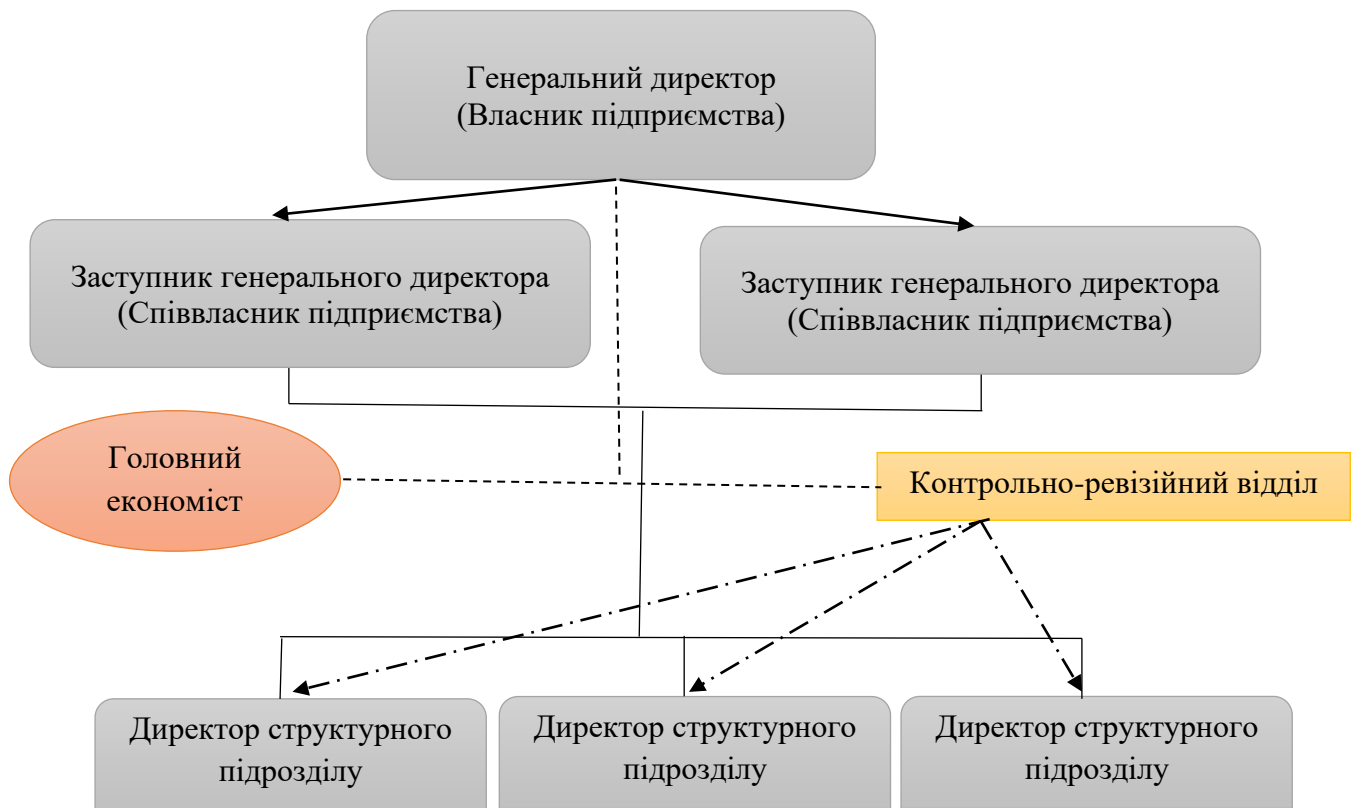


Рис. 2.3 Система управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр»

Система управлінського контролю на підприємстві є досить специфічною. Всі суттєві управлінські рішення на підприємстві здійснюються генеральним директором, що є власником підприємства. Незначну частину операційного контролю покладено на заступників генерального директора, що теж є власниками підприємства та забезпечують належний рівень контролю.

Управлінські рішення приймаються на основі бухгалтерської та управлінської звітності, що формується головним економістом для цілей управлінського контролю.

На підприємстві побудована система передачі управлінської інформації, за якої забезпечується висока оперативність.

Контроль працівників відокремлених структурних підрозділів здійснюється директорами таких підрозділів безпосередньо на місці. В свою чергу кожен керівник відокремленого структурного підрозділу має пряму комунікацію з

генеральним директором, по якій отримує управлінські рішення та звітує про виконання завдань. Така система забезпечує максимальну оперативність погодження та прийняття управлінських рішень. Іншим паралельним напрямком контролю є письмові звіти керівників підрозділів, що збираються, групуються та аналізуються головним економістом, поєднуються з іншими аналітичними даними та надаються генеральному директору, на основі яких теж приймаються управлінські рішення.

В систему управління на підприємстві інтегрована система внутрішнього контролю, що є окремим елементом системи управлінського контролю. На підприємстві діє контрольно-ревізійний відділ, що підпорядковується виключно власникам підприємства, що забезпечує його незалежність під час проведення заходів внутрішнього контролю. Відділ складається з трьох працівників та забезпечує ефективну комунікацію під час своєї діяльності. Організаційна структура відділу внутрішнього контролю відображена на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Структура контрольно-ревізійного відділу ТОВ «Арсенал-Центр»

Багаторічні напрацювання, високорозвинена теоретична та практична база реалізовані в положенні про контрольно-ревізійний відділ, інструкцій та процедур, багатолітній досвід працівників відділу забезпечують високу ефективність системи внутрішнього контролю в цілому.

Оскільки відділ діє на основі принципу незалежності, всі господарські та управлінські процеси є об'єктами процесу внутрішніх перевірок, а інтеграція

системи контролю зі всіма бізнес-процесами дозволяє контролювати максимальну кількість аспектів бізнесу.

В процесі своєї діяльності контрольно-ревізійний відділ постійно удосконалюється оперативно підлаштовуючись під специфіку діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність його діяльності.

Загалом управлінський контроль на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» має структуру п'яти елементного типу відображеного на рисунку 2.5.

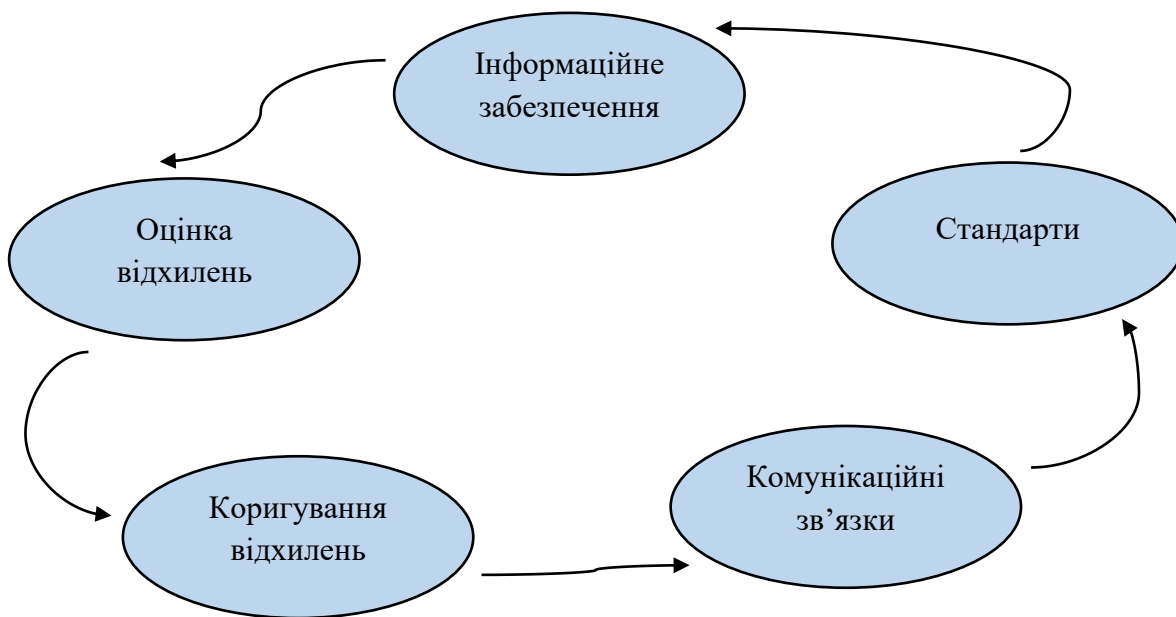


Рис. 2.5. Тип управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр»

П'яти елементний тип організації управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності включає в себе низку процедур:

- розробка стандартів здійснення управлінського контролю;
- здійснення інформаційного забезпечення, що відображає в повному обсязі господарську діяльність підприємства;
- забезпечення оцінки та аналізу стану господарської діяльності підприємства у відповідності до прийнятих на підприємстві стандартів;
- коригування відхилень та наближення їх до рівня стандартів;



– органічне поєднання стандартів, інформаційної системи, можливості оцінки та коригування в єдину систему.

Управлінський контроль на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності має багатогранну складну структуру, і розділений за напрямками діяльності підприємства.

Дослідження діяльності підприємства показало, що ТОВ «Арсенал-Центр» є масштабним підприємством з розгалуженою системою підрозділів та розвиненою системою управління та внутрішнього контролю. За роки свого існування підприємство постійно розвивається та удосконалюється, виходить на нові національні та міжнародні ринки. Разом з підприємством активно розвивається і система управлінського контролю використовуючи найактуальніші методи та напрацювання.

Підприємством ТОВ «Арсенал-Центр» активно використовуються на практиці широко розповсюджені методи управлінського контролю, такі як: особисте спостереження, інвентаризації, статистичні звіти, аналіз беззбитковості, бюджетний контроль, тощо.

Особисті спостереження дозволяють збирати інформацію про реальну діяльність безпосередньо менеджером чи керівником.

Статистичні звіти використовують як загальний аналіз звітів та даних, які використовуються у вигляді середніх, відсоткових, коефіцієнтів, співвідношень тощо, представляють корисну інформацію, щодо результатів діяльності підприємства. Інформація представлена у різних формах, таких як діаграми, графіки, таблиці тощо, дозволяє наглядно їх аналізувати, а також дозволяє порівняння з результатами роботи за попередні періоди.

Аналіз беззбитковості – це метод, який застосовують на підприємстві для вивчення взаємозв'язку між витратами, обсягом та прибутками. Він визначає загальну картину ймовірного прибутку чи збитків.

Бюджетний контроль використовують як таку техніку управлінського контролю, в якій всі операції, які необхідно виконати, плануються заздалегідь у

вигляді бюджетів, а фактичні результати порівнюються із бюджетними стандартами. Тому бюджет використовують як кількісну звітність, підготовлену на певний майбутній проміжок часу з метою досягнення поставленої мети.

ТОВ «Арсенал-Центр» використовує різні типи бюджетів:

- бюджет продажів. Звіт про те, що підприємство розраховує продати як за кількістю, так і за вартістю;
- виробничий бюджет. Звіт про те, що планує виготовити підприємство в запланованому періоді;
- матеріальний бюджет. Звіт про орієнтовну кількість та вартість матеріалів, необхідних для виробництва;
- грошовий бюджет. Передбачувані надходження та відпливи грошових коштів за бюджетний період;
- капітальний бюджет: Орієнтовні витрати на основні довгострокові активи, наприклад, на основне обладнання;

На підприємстві управлінський та внутрішній контроль тісно пов'язані в єдину систему контролю. Суб'єктом системи управлінського контролю в ТОВ «Арсенал-Центр» є контрольно-ревізійний відділ, в обов'язки якого входить повний спектр контрольних заходів.

Контрольно-ревізійний відділ має типову організаційну структуру, підпорядковується виключно власникам підприємства, що забезпечує його незалежність та об'єктивність суджень.

Контрольно-ревізійний відділ ТОВ «Арсенал-Центр» складається з трьох працівників: ревізора, старшого ревізора та начальника контрольно-ревізійного відділу. Працівники відділу мають чітку систему підпорядкування. Ревізор та Старший ревізор підпорядковуються Начальнику контрольно-ревізійного відділу який здійснює управління відділом. Кожен працівник відділу має визначений перелік обов'язків передбачених положенням про контрольно-ревізійний відділ та посадовими інструкціями.

До основних обов'язків ревізора згідно з його посадовою інструкцією входить:

- проведення відповідно до діючого законодавства планових та позапланових перевірок на відокремлених структурних підрозділах підприємства;
- контроль достовірності даних обліку основних засобів, ТМЦ та грошових коштів, а також організація та проведення їх інвентаризації на відокремлених підрозділах підприємства;
- виявлення фактичної наявності основних засобів, товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів;
- встановлення надлишків або нестач ТМЦ та грошових коштів;
- контроль достовірності даних бухгалтерського обліку;
- перевірка даних бухгалтерського обліку, правильності формування облікових регістрів та фінансової звітності;
- контроль за дотриманням якості готової продукції та товарних цінностей, виявлення недоліків щодо виготовлення, зберігання чи транспортування ТМЦ з подальшою вимогою до матеріально-відповідальних осіб надати відповідні пояснення;
- оформлення результатів перевірок та надання їх у відповідні відділи для прийняття необхідних заходів;
- надання оперативних вказівок керівництву підрозділу, в якому проводиться перевірка, щодо усунення виявлених порушень та недоліків;
- надання консультацій з питань правильності ведення касової дисципліни, контролю залишків ТМЦ, складання актів прийому-передачі та проведення самостійних інвентаризацій;
- надання рекомендацій щодо вдосконалення процесу проведення інвентаризацій за допомогою сучасних технічних засобів і можливих шляхів автоматизації, та інше;
- виконання поточних доручень керівництва підприємства.

До обов'язків старшого ревізора згідно з його посадовою інструкцією входять обов'язки ревізора та наступні додаткові обов'язки:

- ведення контролю основних засобів підприємства які вибули з обліку, контроль їх збереження та переміщення;

- контроль відшкодування вартості вантажно-розвантажувальних робіт для працівників відокремлених структурних підрозділів підприємства, перегляд та погодження тарифів, формування щомісячних звітів з вантажно-розвантажувальних робіт;

- проведення щоквартальних камеральних перевірок кас підприємства на наявність порушень нумерації касових ордерів та перевищення граничних сум розрахунків;

- моніторинг цін на проживання в готелях у містах де розташовані підрозділи підприємства, та щорічне формування проекту наказу про встановлення лімітів щодо найму житла для працівників підприємства, що знаходяться у відрядженні, контроль використаних ними коштів;

- контроль встановлення розміру добових для працівників підприємства, що знаходяться у відрядженні, враховуючи фактичні розміри затрат;

- проведення контролю знань бухгалтерів та касирів щодо порядку ведення касових операцій;

- щомісячний аналіз дебіторської заборгованості, контроль її погашення, формування відповідної звітності;

- контроль за своєчасним проведенням повірок вимірювальних пристроїв;

- організація та контроль проведення щорічної глобальної інвентаризації для підтвердження фінансової звітності підприємства;

- формування рейтингу філій на основі результатів планових та позапланових перевірок.

Обов'язки начальника контрольно-ревізійного відділу доповнюються наступними:

- контроль наданих знижок та уцінки готової продукції;

- управління контрольно-ревізійним відділом;
- складання план-графіку проведення перевірок;
- контроль правомірності списання товарно-матеріальних цінностей;
- контроль правильності ведення бухгалтерського обліку на підприємстві;
- розгляд результатів перевірок та надання оперативних вказівок керівникам об'єкта, що ревізується, про усунення виявлених порушень і недоліків;
- проведення контрольних перевірок виконаних робіт;
- розрахунок плати за зберігання продукції на складах організації, та контроль їх оплати;
- формування управлінського звіту з залишків на складах підприємства (Додаток Е);
- контроль залишку пального на розрахунковому рахунку, поповнення рахунку, аналіз використання пального та надання звітів щодо фактичних заправок автомобілів підприємства, управління паливними картами (внесення та зміна інформації про власників, зміна лімітів, блокування карт тощо);
- контроль вартості пального на ринку, та наданих підприємству знижок;
- контроль дебіторської заборгованості з орендної плати;
- контроль оплати замовлень які запущені у виробництво;
- контроль компенсації працівникам витрат на паливо-мастильні матеріали, які використовують особистий транспорт для робочих цілей;
- надання консультацій з питань касової дисципліни, вивантаження залишків, складання актів приймання-передачі, проведення самостійних інвентаризацій, та інше.

Як бачимо посадові обов'язки працівників дещо відрізняються від типових обов'язків працівників внутрішнього контролю. Це спричинено специфікою діяльності підприємства та специфікою організації господарських та бізнес процесів.

Покладення на працівників внутрішнього контролю зазначених вище обов'язків спричинено значними ризиками шахрайства при здійсненні даних господарських операцій, які таким чином максимально мінімізуються.

Система внутрішнього контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» інтегрована у внутрішні бізнес процеси підприємства та поєднана з системою управління на підприємстві, що дає можливість забезпечення високої ефективності.

Всі контрольні функції відділу упорядковані, мають чітку методику та прописані у вигляді окремих інструкцій та бізнес-процесів. Процеси побудовані таким чином, що загальна система контролю не залежить від окремого її суб'єкта, а кожна операція реалізується з залученням декількох посадових осіб різного рівня, що посилює загальну систему контролю. Кожна процедура внутрішнього контролю здійснюється у відповідності до наказу керівника.

Контрольно-ревізійний відділ забезпечує ефективне функціонування системи управлінського контролю шляхом проведення перевірок елементів господарської діяльності та надання правдивої та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень.

Методи, які використовуються системою внутрішнього контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр», спрямовані на реалізацію поставлених цілей та завдань, і включають найрізноманітніші методи, такі як:

- 1) бухгалтерські методи (застосування плану рахунків та подвійний запис, проведення інвентаризації і документування операцій);
- 2) управлінські методи (визначення центрів відповідальності та центрів виникнення витрат, нормування витрат за видами);
- 3) контрольно-ревізійні методи (перевірка документів, точності здійснених розрахунків; вивчення дотримання правил обліку господарських операцій, усне опитування, запит та підтвердження, контроль, тощо).

Також застосовуються такі методи, як контроль повноважень, контроль облікових процедур, контроль господарських засобів, та інші. Розглянемо зазначені методи більш детально.

Контроль повноважень – це функція, яка спрямована на запобігання зловживанням посадових осіб та працівників суб'єкта господарювання, обмеження неефективних операцій та обмеження можливостей проведення змін в облікових записах без належного санкціонування.

Особа, яка обіймає певну посаду в управлінській структурі підприємства, має мати обмежені повноваження, які, у свою чергу, є достатніми для виконання посадових обов'язків. Важливим моментом у цьому питанні є визначення її рівня відповідальності. Забезпечення цієї функції на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» досягається шляхом розробки посадових інструкцій, внутрішніх положень про роботу окремих підрозділів, затвердження переліку осіб, яким дозволяється здійснювати підпис документів й санкціонування господарських операцій, контроль дії системи паролів обмеження доступу у комп'ютерні програми, які використовуються для обробки інформації про господарські операції.

Контроль облікових процедур – це функція системи внутрішнього контролю ТОВ «Арсенал-Центр», яка направлена на створення умов для правильного та своєчасного оформлення санкціонованих (дозволених і передбачених обліковою політикою та іншими внутрішніми документами) облікових записів (за датою, сумами, реквізитами, тощо). Кожна узгоджена та санкціонована господарська операція ТОВ «Арсенал-Центр» повинна бути правильно та своєчасно зафіксована та систематизована в системі обліку. Також необхідно забезпечити правильний вимір та оцінку такої господарської операції.

Контроль господарських засобів – ця функція системи внутрішнього контролю, сприяє збереженню майна підприємства, обмежує шахрайство та інші види зловживань щодо матеріальних цінностей.

Перелічені методи є лише частиною загальної сукупності методів, що використовуються працівниками відділу внутрішнього контролю ТОВ «Арсенал-

Центр» для досягнення високої ефективності функціонування системи управлінського контролю.

Система внутрішнього контролю підприємства діє з чітким дотриманням встановлених підприємством вимог, а саме:

- наявність організаційної структури з жорстким закріпленням повноважень та обов'язків;

- робота відділу внутрішнього контролю з підпорядкуванням виключно власникам;

- наявність ефективної інформаційної системи управління (в тому числі для складання внутрішньої звітності, аналізу відхилень, розрахунку витрат ресурсів та часу, прогнозування наслідків прийняття альтернативних рішень);

- обмеження поєднання однією особою функцій санкціонування, обліку і зберігання;

- розробка програм навчання працівників, спрямованих на розуміння такими працівниками прав, обов'язків та обмежень, вибраних управлінським персоналом для ефективної роботи підприємства;

- наявність опису виконуваних робіт з деталізацією обов'язків і відповідальності кожного працівника;

- періодичний перерозподіл повноважень для підвищення кваліфікації, створення системи мотивації для якісного виконання поточних завдань.

Важливе значення в процесі внутрішнього контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» відіграють принципи такого контролю, норми проведення, обов'язкове дотримання яких визначає ефективність внутрішнього контролю. Дотримання принципів є необхідною умовою проведення такого контролю, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей.

Принципами організації внутрішнього контролю ТОВ «Арсенал-Центр» є:

- розмежування місця, ролі, завдання та функцій суб'єктів внутрішнього контролю;



– функціональна, організаційна та персональна незалежність суб'єктів внутрішнього контролю від підконтрольних їм об'єктів;

– координація діяльності суб'єктів внутрішнього контролю з метою виключення дублювання дій у їх роботі та забезпечення єдиної системи взаємодії.

Принципи системи внутрішнього контролю ТОВ «Арсенал-Центр» умовно можна розділити на дві основні групи: загальні та специфічні.

Загальними принципами здійснення внутрішнього контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» є: законність та обов'язковість, стратегічна спрямованість та безперервність, всебічність та комплексність, регулярність, своєчасність та плановість, конкретність та об'єктивність, результативність та економічність, конфіденційність, гласність та дієвість.

Якщо коротко охарактеризувати перелічені принципи, то можна зазначити наступне:

**Законність.** Діяльність відділу внутрішнього контролю ТОВ «Арсенал-Центр» повинна відповідати нормам чинного законодавства України.

**Обов'язковість.** Проведення внутрішнього контролю є обов'язком для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства.

**Стратегічна спрямованість.** Внутрішній контроль має чітко визначені цілі та стратегію проведення.

**Безперервність.** Контрольними заходами охоплюються усі періоди діяльності підприємства.

**Всебічність.** Внутрішній контроль вимагає всебічного системного розгляду всіх фінансово-економічних явищ і процесів в їх взаємозв'язку, взаємозалежності та динаміці, використання системи способів та прийомів для більш повного контролю, розгляду об'єкта контролю як складової частини загальної системи.

**Комплексність.** Контроль здійснюється на всіх стадіях руху цінностей підприємства, шляхом створення відповідної організаційної системи внутрішнього контролю.

Регулярність (своєчасність). Передбачає необхідність регулярного, систематичного проведення заходів внутрішнього контролю на засадах високої організації та планування контрольних процедур у терміни, що регламентують контрольний процес, з метою створення цілісного уявлення про стан та динаміку внутрішньогосподарських процесів та об'єктів контролю.

Плановість. Проведення заходів внутрішнього контролю здійснюється на основі розроблених планів-графіків їх проведення.

Конкретність. Внутрішній контроль на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» здійснюється за певними аспектами і визначає найбільш суттєві та актуальні об'єкти.

Об'єктивність. Передбачає необхідність забезпечення відділом внутрішнього контролю неупередженого рівного підходу до всіх суб'єктів під час проведення контрольних дій, а також при узагальненні і реалізації результатів контролю, та повинен ґрунтуватись на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а його висновки повинні обґрунтовуватись на точних результатах здійсненої перевірки. Об'єктивність передбачає відсутність помилок у процесі здійснення контрольних процедур та правильне застосування методики проведення внутрішнього контролю.

Результативність. Внутрішній контроль в ТОВ «Арсенал-Центр» проводиться не тільки для того, щоб виявити недоліки і проблеми, а насамперед для ефективного впливу на діяльність з метою вирішення поставлених завдань. Результативність залежить від ефективності організації його проведення: розробки програми та плану підготовки працівників, які входять до складу комісії, визначення персонального складу такої комісії; забезпечення постійного контролю керівників за роботою членів комісії, надання їм методичної та практичної допомоги зі збирання, узагальнення та аналізу зібраних у процесі заходів внутрішнього контролю матеріалів, розробки заходів для покращання роботи системи внутрішнього контролю.

Економічність. Контроль здійснюється в умовах мінімізації всіх можливих витрат на його проведення, та з мінімальною кількістю працівників.

Конфіденційність. Інформація, отримана у ході здійснення контролю, не повинна розголошуватись та використовуватись у власних цілях окрім як без відома та погодження керівника чи власника підприємства.

Гласність. Правдиве висвітлення результатів проведеного внутрішнього контролю і надання таких результатів керівництву (власникам) підприємства.

Дієвість. Внутрішній контроль повинен включати розробку конкретних висновків, рекомендацій та пропозицій, а також здійснювати контроль над їх подальшим виконанням чим активно впливати на фінансово-господарську діяльність підприємства. Дієвість характеризується системністю виявлення порушень та вжитими заходами на їх основі для виправлення недоліків за підсумками контролю.

Зворотного зв'язку. Виявлення впливу оперативних управлінських рішень здійснених на основі результатів контролю, на хід діяльності підприємства.

На підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр», діють і більш специфічні принципи системи внутрішнього контролю, серед яких:

- зацікавленості учасників контролю в забезпеченні високої достовірності результатів такого контролю, що полягає у створенні умов неминучості наслідків при спотворенні кінцевих даних;
- централізованості здійснення управління контрольною діяльністю в межах системи внутрішнього контролю підприємства;
- повноти охоплення об'єктів – об'єкти контролю охоплюються в повному обсязі з врахуванням їх особливостей;
- елімінування, передбачає виключення зайвих етапів, процедур та кроків в послідовності проведення заходів внутрішнього контролю;
- рівноправності та взаємного контролю учасників у здійсненні заходів внутрішнього контролю;

– учасники внутрішнього контролю наділені однаковими правами під час здійснення контрольних заходів, беруть участь в розгляді конфліктних ситуацій і підтвердженні вини, а також мають змогу виставляти претензії та допомагати один одному.

Дотримання зазначених принципів внутрішнього контролю в процесі його здійснення забезпечує ефективність його організації на підприємстві й, у кінцевому рахунку, достовірність отриманих результатів внутрішнього контролю.

Розглянувши принципи та методи організації системи внутрішнього контролю, що інтегрована та тісно пов'язана з системою управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» можемо зробити висновок, що система є достатньо ефективною, а застосовувані методи здійснення як управлінського так і внутрішнього контролю прогресивні та високоефективні. Сформована система принципів та методів добре пристосована до господарської структури підприємства та специфіки бізнесу.

Робочі процедури контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» здійснюються в повному обсязі та охоплюють значну частку критично важливих господарських процесів. Хоч управлінський контроль ТОВ «Арсенал-Центр» організований та функціонує на високому рівні, як і будь-який інший елемент управління, він також має і низку недоліків.

Головним недоліком системи управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» є обмеженість оперативності прийняття управлінських рішень. Оскільки всі управлінські рішення приймаються виключно власниками підприємства, їх затвердження значно сповільнює господарські процеси та не дозволяє оперативно реагувати на в ризики та вирішувати господарські проблеми.

Ще одним суттєвим недоліком управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» є некоректність облікових даних на які покладається управлінський контроль. На підприємстві існує проблематика з своєчасним відображенням господарських операцій в бухгалтерському обліку, а оскільки облікові дані є

основою для управлінської звітності, це суттєво та негативно впливає на загальні результати управлінських заходів.

На підприємстві не забезпечена система управлінського контролю роботи працівників відокремлених структурних підрозділів. Відсутні засоби та методики контролю робочого часу та ефективності праці. Філії підприємства не обладнані турнікетами, камерами відео спостереження та іншими реєстраторами, що дозволило б ефективно здійснювати заходи контролю, та швидко реагувати на порушення.

Слід також звернути увагу на недосконалість та не відповідність деяких посадових інструкцій, обов'язкам які виконують працівники підприємства. Це призводить до можливості не виконання чи неналежного виконання таких обов'язків працівниками.

Не проводиться системно основний аналіз цільового та економного використання всіх видів ресурсів підприємства.

Основою для контролю бізнес-процесів підприємства та правильності їх здійснення є наявність таких розроблених та впроваджених в роботу бізнес процесів. На підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» відсутні розробки бізнес-процесів господарських операцій, що не дозволяє системі управлінського контролю ефективно здійснювати нагляд за такими процесами.

Суттєвий негативний вплив на ефективність управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» здійснює відсутність оперативної управлінської звітності. Значна частина управлінських рішень на підприємстві здійснюється на основі даних щомісячної звітності сформованої на основі бухгалтерських даних, що унеможлиблює оперативне реагування на поточні загрози операційної діяльності. Існуюча система контролю не спроможна забезпечити оперативне прийняття управлінського рішення, безпосередньо після факту здійснення господарської події, та швидко ліквідувати її негативний вплив.

Ускладнює забезпечення ефективної системи управлінського контролю обмежена кількість працівників контрольно-ревізійного відділу, що в свою чергу

обмежує кількість контрольних процедур у визначений проміжок часу. Висока завантаженість працівників контрольно-ревізійного відділу не дозволяє в повній мірі швидко реагувати на нові загрози та вживати відповідні заходи.

Важливим недоліком, є відсутність здійснення аналітичної роботи, щодо результатів діяльності підприємства. Не проводиться причинно-наслідковий аналіз залежності прибутку підприємства з понесеними витратами, не проводиться аналіз ефективності роботи як окремих працівників так і окремих відділів підприємства, не здійснюється аналіз рентабельності окремих активів підприємства, тощо. Така ситуація значно знижує ефективність загальної системи управлінського контролю.

Також недоліком управлінського контролю на підприємстві є його висока залежність від компетенції та особистих якостей головного економіста підприємства як особи, яка формує управлінську звітність без використання спеціалізованого програмного забезпечення. Професійні якості головного економіста прямо впливають на достовірність управлінської інформації.

Дослідивши в загальному методи та принципи організації управлінського контролю на досліджуваному підприємстві ми дійшли висновку, що вони мають багатогранну структуру та реалізовані на достатньо високому рівні. Існуюча методика забезпечує поточні потреби підприємства та оперативне реагування на будь-якого роду загрози. Проте методологія потребує подальшого розвитку та удосконалення, для врахування всіх критично важливих аспектів діяльності підприємства.

Саме ліквідація визначених нами недоліків управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» має стати основою його подальшого розвитку та удосконалення. Робота над проблемними питаннями має здійснюватися системно та послідовно для забезпечення максимальної ефективності. Керівництво підприємства, контрольно-ревізійний відділ, лінійні керівники підприємства мають бути зацікавленими в ліквідації недоліків та активно сприяти цьому процесу, обмінюючись оперативною інформацією.

## Висновки до Розділу 2

Ознайомившись з діяльністю досліджуваного підприємства, ми зробили висновок, що ТОВ «Арсенал-Центр» є розвиненим масштабним підприємством України, лідером ринку покрівельних матеріалів. Підприємство постійно удосконалюється та розвивається. Організаційна структура системи управління та контролю на підприємстві є типовою проте має низку індивідуальних особливостей. За роки свого існування підприємство добре підлаштувалося під специфіку економіки та бізнес-середовища України.

Підприємство володіє значною кількістю власних ресурсів, що допомагає забезпечувати його фінансову стійкість та незалежність в умовах економічної нестабільності.

Дослідивши становище підприємства на ринку покрівельних матеріалів України ми встановили, що частка ТОВ «Арсенал-Центр» складає 10,1%, що є значною частиною загального ринку яка постійно зростає.

Основними постачальниками металу для підприємства ТОВ «Арсенал-Центр», є найбільші світові виробники: південнокорейській концерн «DongbuSteel», «Union», українські заводи «Метали і Полімери», «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та «МОДУЛЬ-Україна».

Проведений SWOT-аналіз показав, що підприємство має низку недоліків і для подальшого розвитку йому потрібно звернути увагу на навчання персоналу, шукати нові економічні шляхи постачання сировини, збільшувати частку ринку, організувати постійне завантаження виробничих ліній шляхом збільшення обсягів виробництва, забезпечити перехід на масове виробництво, що дозволить вчасно та швидко виконувати значні обсяги замовлень.

Проаналізувавши загалом головні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за останні три роки, можемо сказати, що фінансово-політична криза здійснює на підприємство суттєвий негативний вплив, особливо через падіння купівельної спроможності населення, зростання

собівартості сировини, невизначеності що стримує попит на будівельному ринку, який є головним для досліджуваного підприємства. Криза значно вплинула на продуктивність праці на підприємстві, призвела до скорочення чисельності персоналу, зниження обсягів виробництва і реалізації продукції, та як наслідок до значного скорочення рентабельності підприємства в цілому.

Проте за рахунок накопичених резервів, отриманні доходу від здачі активів в оренду та оптимізації витрат, підприємству вдалося суттєво мінімізувати загальний негативний вплив і продовжити діяльність.

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки, показав, що загальна ліквідність підприємства є низькою, і хоч вона має тенденцію до зростання, темпи такого зростання є достатньо низькими. Підприємству слід вилучити частину капіталу з низько ліквідних активів таких як основні фонди, що не використовуються та направити ці кошти на поповнення високо ліквідних активів таких як обігові кошти.

Загальний аналіз свідчить про залежність діяльності підприємства від економічного та політичного стану в країні та рівня доходів населення.

Система управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» побудована за загальними принципами організації з врахуванням специфіки структури підприємства.

Розглянувши принципи та методи організації системи внутрішнього контролю, можемо зазначити що вона інтегрована та тісно пов'язана з системою управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр». Система є достатньо ефективною, а застосовувані методи здійснення як управлінського так і внутрішнього контролю прогресивні та високоефективні. Сформована система принципів та методів добре пристосована до господарської структури підприємства та специфіки бізнесу.

Система управлінського контролю на підприємстві є досить специфічною. Всі суттєві управлінські рішення на підприємстві здійснюються генеральним директором, що є власником підприємства. Незначну частину операційного



контролю покладено на заступників генерального директор, що теж є власниками підприємства та забезпечують належний рівень контролю.

Загалом управлінський контроль на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» має структуру п'яти елементного типу.

В систему управління на підприємстві інтегрована система внутрішнього контролю, що є окремим елементом системи управлінського контролю. На підприємстві діє контрольно-ревізійний відділ, що підпорядковується виключно власникам підприємства.

Головним недоліком системи управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» є обмеженість оперативності прийняття управлінських рішень. Оскільки всі управлінські рішення приймаються виключно власниками підприємства, їх затвердження значно сповільнює господарські процеси та не дозволяє оперативно реагувати на внутрішні ризики та вирішувати господарські проблеми.

Ще одним суттєвим недоліком управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» є некоректність облікових даних на які покладається управлінський контроль. На підприємстві існує проблематика з своєчасним відображенням господарських операцій в бухгалтерському обліку, а оскільки облікові дані є основою для управлінської звітності, це суттєво та негативно впливає на загальні результати управлінських заходів.

На підприємстві не забезпечена система управлінського контролю роботи працівників відокремлених структурних підрозділів. Відсутні засоби та методики контролю робочого часу та ефективності праці. Філії підприємства не обладнанні турнікетами, камерами відеонагляду та іншими реєстраторами, що дозволило б ефективно здійснювати заходи контролю, та швидко реагувати на різного роду порушення.

Слід також звернути увагу на недосконалість та не відповідність деяких посадових інструкцій, обов'язкам які виконують працівники підприємства. Це

призводить до можливості не виконання чи неналежного виконання таких обов'язків працівниками.

Не проводиться системно основний аналіз цільового та економного використання всіх видів ресурсів підприємства.

Основою для контролю бізнес-процесів підприємства та правильності їх здійснення є наявність таких розроблених та впроваджених в роботу бізнес процесів. На підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» відсутні розробки бізнес-процесів господарських операцій, що не дозволяє системі управлінського контролю ефективно здійснювати нагляд за такими процесами.

Ускладнює забезпечення ефективної системи управлінського контролю обмежена кількість працівників контрольно-ревізійного відділу, що в свою чергу обмежує кількість контрольних процедур у визначений проміжок часу.

Важливим недоліком, є відсутність здійснення аналітичної роботи, щодо результатів діяльності підприємства.

Також недоліком управлінського контролю на підприємстві є його висока залежність від компетенції та особистих якостей головного економіста підприємства як особи, яка формує управлінську звітність без використання спеціалізованого програмного забезпечення. Професійні якості головного економіста прямо впливають на достовірність управлінської інформації.

Дослідивши в загальному методи та принципи організації управлінського контролю на досліджуваному підприємстві ми дійшли висновку, що вони мають багатогранну структуру та реалізовані на достатньо високому рівні, проте низка виявлених недоліків створюють негативний вплив на ефективність всієї системи в цілому і обумовлюють потребу подальшого удосконалення системи управлінського контролю.

### **3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ ТОВ «АРСЕНАЛ-ЦЕНТР» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.1 Удосконалення управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні ЗЕД**

За результатами дослідження системи управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ми дійшли до висновку, що хоч система управлінського контролю реалізована на високому рівні, вона як і інші системи має низку недоліків, ліквідація яких є частиною стратегії розвитку підприємства.

Для визначення напрямків удосконалення управлінського контролю слід відштовхуватися від її головних недоліків. На нашу думку, саме ліквідація виявлених в процесі дослідження недоліків функціонування управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» має стати першочерговими напрямками дій для удосконалення управлінського контролю.

Процес удосконалення на нашу думку слід розпочати з розширення контрольно-ревізійного відділу та його повноважень. Система внутрішнього контролю має охоплювати всі критично важливі аспекти бізнесу та якісно доповнювати структуру управлінського контролю. Пропонуємо розширити відділ до чотирьох працівників, де ревізори та старший ревізор будуть безпосередньо проводити заходи внутрішнього контролю, а начальник відділу здійснювати управлінську та контрольну функцію. Старшого ревізора який володіє значним досвідом контрольних заходів саме в ТОВ «Арсенал-Центр» також слід наділити управлінськими та контрольними функціями над ревізорами. Під час проведення інвентаризацій, саме начальник контрольно-ревізійного відділу та старший ревізор будуть виконувати функції голови ревізійної комісії та відповідати за весь процес проведення перевірки на відокремленому структурному підрозділі. При

вирішенні поточних питань внутрішнього контролю, рішення мають прийматися відповідними працівниками в залежності від їх складності та суттєвості.

Запропонована нами структура контрольно-ревізійного відділу наведена на рисунку 3.1.

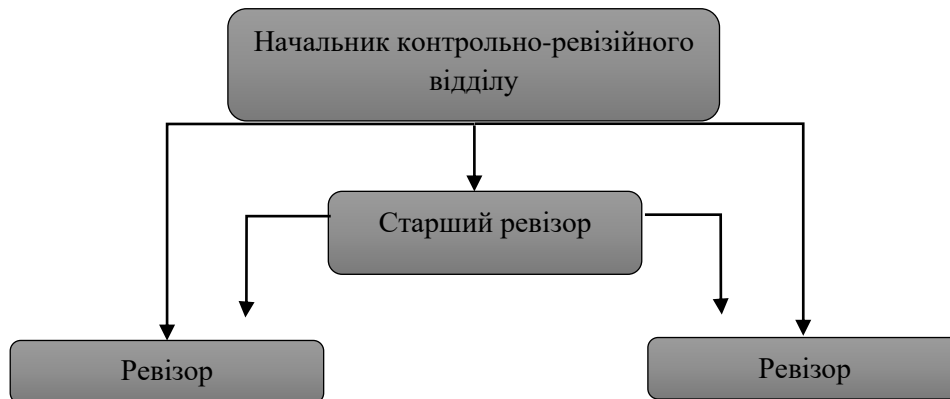


Рис. 3.1 Запропонована структура контрольно-ревізійного відділу

Джерело: Власна розробка

На нашу думку, така структура значно підвищить якість здійснюваних контрольних функцій, та забезпечить чітку структуру взаємодії.

Для ліквідації обмеженості оперативності прийняття управлінських рішень, керівництву слід делегувати повноваження на прийняття рішень за принципом суттєвості господарських операцій, як це реалізовано на більшості розвинених підприємств. Слід встановити межі суттєвості на певному рівні, та доручити прийняття рішень найманому управлінському персоналу за операціями що є меншими встановленого рівня. Це допоможе значно пришвидшити процес прийняття рішень та загальний час здійснення господарських процесів.

Проблематику автоматизації контрольних функцій пропонуємо вирішити за допомогою запровадження сучасних програмних засобів для здійснення контролю та ведення робочих документів у вигляді автоматизованої системи керування. Саме автоматизована система керування допоможе автоматизувати більшість управлінських процедур, підвищити їх точність та оперативність здійснення. Процедури узгодження слід перевести в електронний вигляд, як і більшість

управлінських звітів. Групування всіх управлінських звітів в єдину систему та переведення таких звітів в електронний вигляд, допоможе не тільки оперативніше обробляти інформацію, але й поєднувати дані з різних звітів та консолідувати управлінську інформацію.

Методику вирішення проблеми з коректністю облікових даних, які є основою для здійснення управлінського контролю, вбачаємо в реорганізації частини бухгалтерського департаменту, та призначення на критично важливі напрямки обліку високо кваліфікованих працівників. Також слід запровадити більш жорстку регламентацію бухгалтерських процедур та визначити відповідальність за її порушення.

Власники підприємства не завжди приділяють достатньо уваги бухгалтерським процедурам, що на нашу думку є не вірним, оскільки якість, достовірність та оперативність бухгалтерських даних впливають на діяльність в цілому.

Для забезпечення внутрішньої системи контролю роботи працівників відокремлених структурних підрозділів, пропонуємо встановити додаткові засоби контролю. Всі відокремлені структурні підрозділи слід обладнати камерами відео нагляду з функцією запису, турнікетами та програмним забезпеченням обліку робочого часу. Вести аналітику робочого часу та фактичної наявності персоналу на робочому місці. Це допоможе підвищити продуктивність праці та покращити внутрішню дисципліну.

Критично необхідним для підприємства є розробка та впровадження бізнес-процесів та побудова системи їх контролю. Всі критично важливі процеси слід прописати у вигляді відповідних бізнес схем з чітким розмежуванням обов'язків всіх його учасників.

Якщо всі суттєві операції на підприємстві будуть описані у вигляді окремого бізнес-процесу, такі операції буде простіше контролювати в рамках системи управлінського контролю.

Значно розширити систему управлінського контролю можливо за допомогою розробки окремих контрольних функцій в обліковій системі підприємства. Для цього потрібно забезпечити повний доступ працівників контрольно-ревізійного відділу та керівництва підприємства до перегляду всієї інформації в обліковій системі та вивантаження з неї необхідних даних для здійснення аналітичних робіт.

Недоліки наявних посадових інструкцій працівників можливо ліквідувати шляхом аудиту посадових обов'язків працівників та розробки відповідних нормативних документів. Розробка та удосконалення посадових інструкцій має здійснюватися на основі фактичних даних про роботу окремого працівника, отриману на основі дослідження його діяльності та ступеню завантаженості.

Слід розробити та впровадити чітку систему документообігу, з визначенням відповідальних осіб за її належне виконання. Це допоможе посилити контроль за переміщенням інформації в паперовій формі та пришвидшити оперативність її опрацювання.

Запровадження регулярних тренінгів та заходів з підвищення кваліфікації керівної ланки підприємства та працівників контрольно-ревізійного відділу, дасть змогу швидко реагувати на нові види різноманітних шахрайських дій на підприємстві. На нашу думку, слід застосовувати практики аудиторських компаній по навчанню та формуванню загальної системи знань для працівників.

Слід розробити та впровадити на підприємстві оперативну управлінську звітність. Система аналітичних даних має відображати поточні показники діяльності підприємства в момент здійснення такого запиту та мати високу точність даних. Це можливо реалізувати за допомогою дашбордів, що автоматично оновлюються та забезпечують візуалізацію економічних показників. Також слід формувати проміжну та поточну управлінську звітність з відображенням динаміки показників, що дасть можливість своєчасного прийняття управлінських рішень.

При формуванні управлінської звітності слід здійснювати певний перелік аналітичних робіт, проводити причинно-наслідковий аналіз такий, як залежність прибутку підприємства та понесених витрат, тощо. Слід запровадити та проводити аналіз ефективності роботи як окремих працівників так і окремих відділів підприємства. Не менш важливою є впровадження аналізу рентабельності утримання окремих об'єктів в рамках системи управлінського контролю як складової загальної системи аналізу.

Для уникнення залежності результатів управлінської звітності від особистих якостей головного економіста як особи, що формує управлінську звітність, пропонуємо впровадити програмне забезпечення, що автоматизує більшість процесів обрахунку та не потребує значної компетенції посадової особи.

Удосконалення системи управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» має здійснюватися комплексно за багатьма напрямками одночасно.

Послідовність удосконалення системи управлінського контролю відображена на рисунку 3.2.

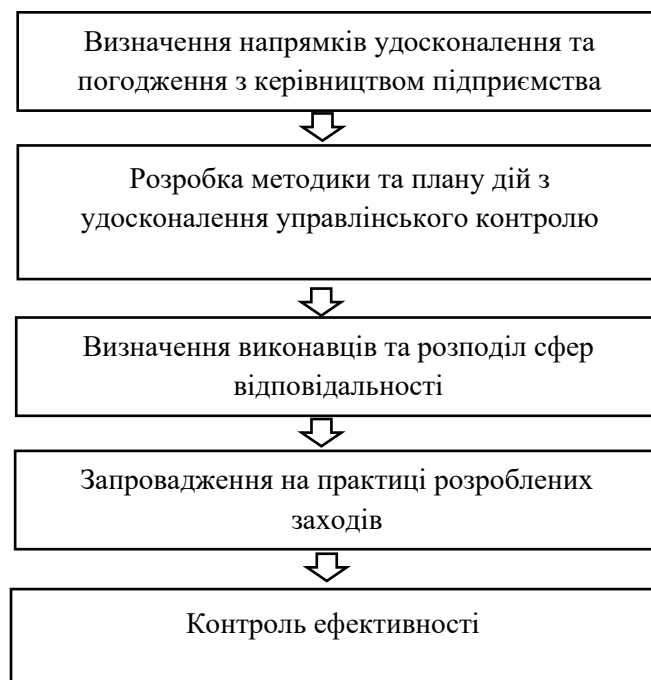


Рис. 3.2. Етапи процесу удосконалення системи управлінського контролю

ТОВ «Арсенал-Центр»

Джерело: Власна розробка

Під час удосконалення системи в цілому та її окремих елементів пропонуємо брати за основу міжнародні напрацювання, оскільки вони є більш досконалими та забезпечать високу ефективність при подальшому розвитку підприємства та виходу на міжнародні ринки.

### **3.2 Організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів**

Організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів передбачає постійне урахування можливостей і потреб підприємства, а тому є досить складним механізмом здійснення управлінських впливів, що вимагає розробки окремої методики. Організаційне забезпечення запропонованих рішень представляє собою сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію персоналу з технічними засобами і між собою в процесі реалізації запропонованої концепції. Порядок такої взаємодії слід відобразити в посадових інструкціях, які є типовим описом основних завдань як елементів бізнес-процесів, які повинен вирішувати той чи інший працівник, що займає певну посаду. Завдання – особливість внеску працівника до процесу удосконалення, основна специфіка його праці, що включає опис характерного кінцевого результату.

В процесі здійснення удосконалення системи управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» можливі зміни набору обов'язків окремих працівників. Перерозподіл та розширення завдань у зв'язку з поставленими завданнями здійснюється за допомогою коригування посадових інструкцій. Якщо розглядати саме систему управлінського контролю, то сам процес розвитку не може бути зведений до вирішення певної задачі.

Вирішення проблеми обмеженої кількості працівників контрольно-ревізійного відділу, що обмежує кількість контрольних процедур пропонуємо вирішити шляхом розширення штату, та прийомом на роботу ще одного ревізора. Перерозподілити обов'язки між працівниками відділу та наділити старшого ревізора додатковими повноваженнями. Розширити посадові обов'язки



працівників відділу в частині здійснення додаткового аналізу цільового та економічного використання всіх видів ресурсів підприємства.

Для автоматизації контрольних функцій, підприємству необхідно придбати відповідне програмне забезпечення та інтегрувати його в загальну інформаційну систему підприємства. Існуючу інформаційну систему АС «Галактика» слід модифікувати, для можливості формування звітності для цілей управлінського контролю. Створити окремі звіти для виявлення не типових та підозрілих операцій, а саме: звіт з руху основних засобів, звіт з реалізації в розрізі типів клієнтів, звіт з внесених змін в облікову систему та звіт з прокату.

Пришвидшити прийняття управлінських рішень для забезпечення оперативності контрольних функцій можливо за допомогою делегування частини повноважень лінійним керівникам за принципом суттєвості господарських операцій. Підприємству слід встановити поріг суттєвості у розмірі 20 000 гривень, та наділити повноваженнями найманий управлінський персонал приймати управлінські рішення, що не перевищують встановлений поріг. А цільове використання коштів додатково контролювати через контрольно-ревізійний відділ. Управлінські рішення керівників структурних підрозділів мають погоджуватися з регіональними директорами. Управлінські рішення, що належать до компетенції регіональних директорів мають погоджуватися з комерційним директором. Управлінські рішення, що не перевищують поріг суттєвості слід делегувати комерційному директору.

Така структура допоможе вивільнити час генерального директора та його заступників для прийняття управлінських рішень з високим рівнем суттєвості, що значно впливають на діяльність підприємства в цілому та допоможе частково ліквідувати залежність швидкості прийняття управлінських рішень та присутності генерального директора та заступників на робочому місці.

Пропонована система прийняття управлінських рішень відображена на рисунку 3.3.

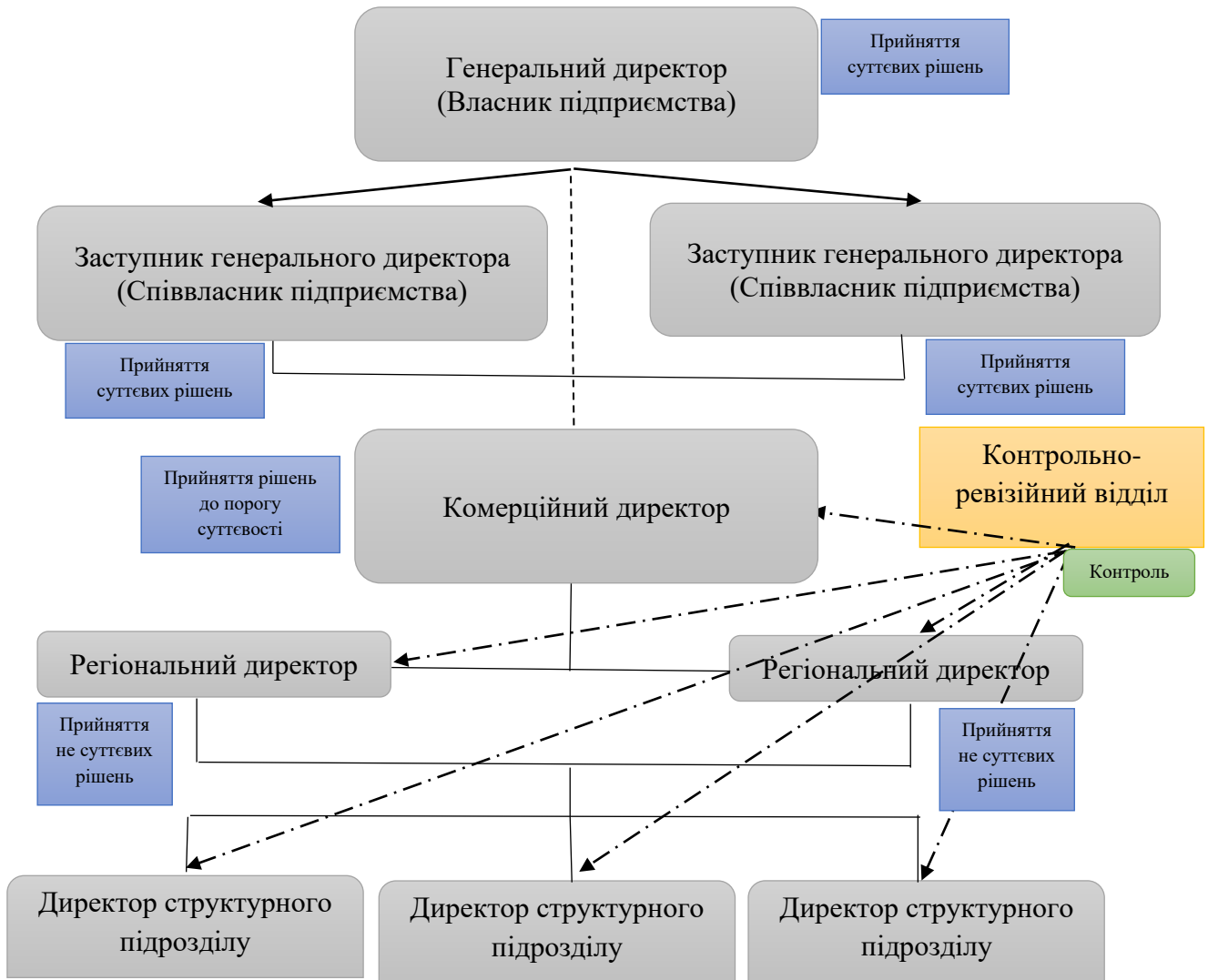


Рис. 3.3 Пропонована система прийняття управлінських рішень ТОВ «Арсенал-Центр» відповідно до порогу суттєвості

Джерело: Власна розробка

Контрольно-ревізійному відділу пропонуємо використовувати в своїй діяльності програмні продукти, такі як програмний продукт «IT Audit: Аудитор», що дозволяє оперативно обробляти значні обсяги інформації в процесі перевірки. Це також допоможе вирішити проблему контролю цифрових операцій та подібного роду активів. Інформаційну базу слід встановити в хмарному сховищі, для можливості доступу під час перевірок та контролю на відокремлених структурних підрозділах.

Вирішення проблеми з коректністю облікових даних, які є основою для здійснення управлінського контролю, вбачаємо в реорганізації частини бухгалтерського департаменту та запровадженні додаткових процедур, а саме:

- доручити обов'язки з обліку основних засобів та списання товарно-матеріальних цінностей окремому бухгалтеру;
- встановити терміни відображення в бухгалтерському обліку первинних документів;
- запровадити додаткові проміжні звіти для цілей управлінського обліку;
- проводити перерахунок залишків з встановленою періодичністю.

Забезпечити посилення контролю за відокремленими структурними підрозділами можливо за допомогою реалізації наступних заходів:

- обладнати всі відокремлені підрозділи підприємства системами відео спостереження, з можливістю запису та віддаленого перегляду;
- обладнати відокремлені підрозділи засобами контролю робочого часу, турнікети, сканери, тощо;
- розробити чітку процедуру обліку робочого часу, що забезпечить можливість її контролю.

Посилити внутрішній управлінський контроль пропонуємо за рахунок посилення контролю списання товарно-матеріальних цінностей.

Всі операції зі списання товарно-матеріальних цінностей вартість яких є суттєвою, мають входити до об'єктів системи внутрішнього контролю оскільки саме неправомірне відчуження активів є найпопулярнішим методом шахрайства на підприємстві. Для досягнення балансу між обсягами контролю та своєчасністю розгляду актів на списання цінностей пропонуємо встановити поріг суттєвості операцій на рівні 10 000 гривень.

Рекомендована процедура погодження та контролю списання цінностей контрольно-ревізійним відділом наведена на рисунку 3.4.

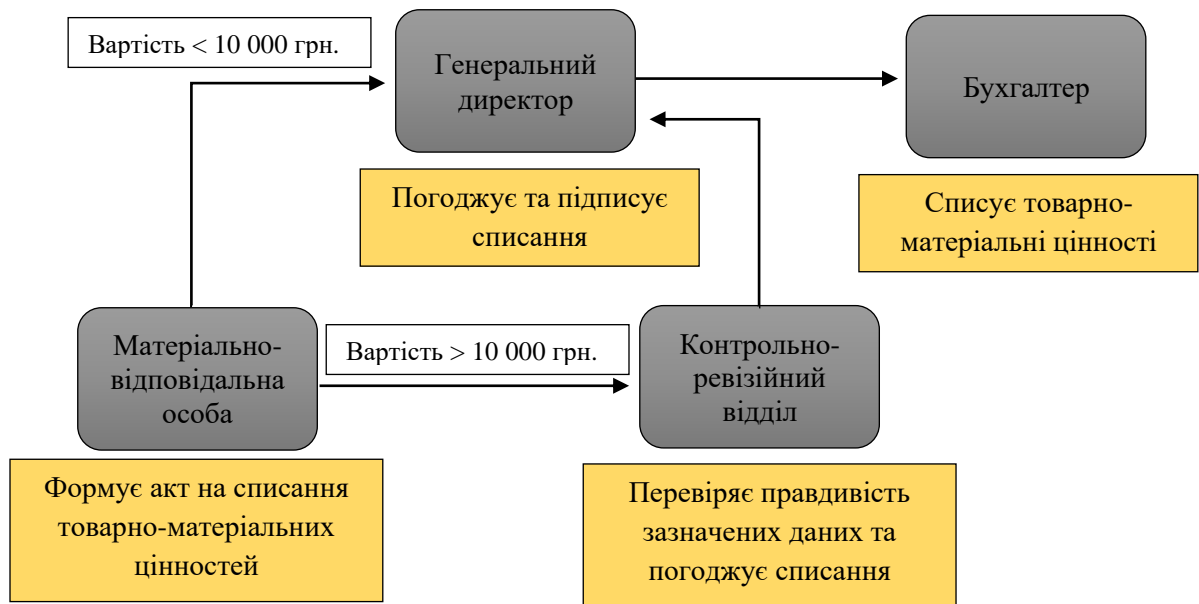


Рис. 3.4. Контроль списання товарно-матеріальних цінностей

Джерело: Власна розробка

Також для ліквідації недоліків управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» пропонуємо створити єдину базу норм використання сировини та матеріалів на кожний вид продукції та включити перевірку правильності їх нарахування в обов'язки контрольно-ревізійного відділу.

Важливим підґрунтям для побудови ефективної системи управлінського контролю є чітке визначення ключових бізнес процесів. Опис бізнес процесів слід доручити професійному аналітику з обов'язковим багаторічним досвідом роботи саме в компанії ТОВ «Арсенал-Центр» оскільки лише в такому випадку можливо буде врахувати всі індивідуальні особливості бізнесу. Реалізацію побудови бізнес процесів слід здійснювати відразу в двох формах, для двох типів користувачів: працівників, що виконують посадові обов'язки та для ІТ спеціалістів які на основі бізнес процесів будуть вносити зміни в інформаційну систему.

Пропонуємо всі ключові бізнес процеси проаналізувати та відобразити у доступній для розуміння працівниками підприємства формі. Приклад опису бізнес

процесу контролю переміщення основних засобів підприємства наведено на рисунку 3.5.

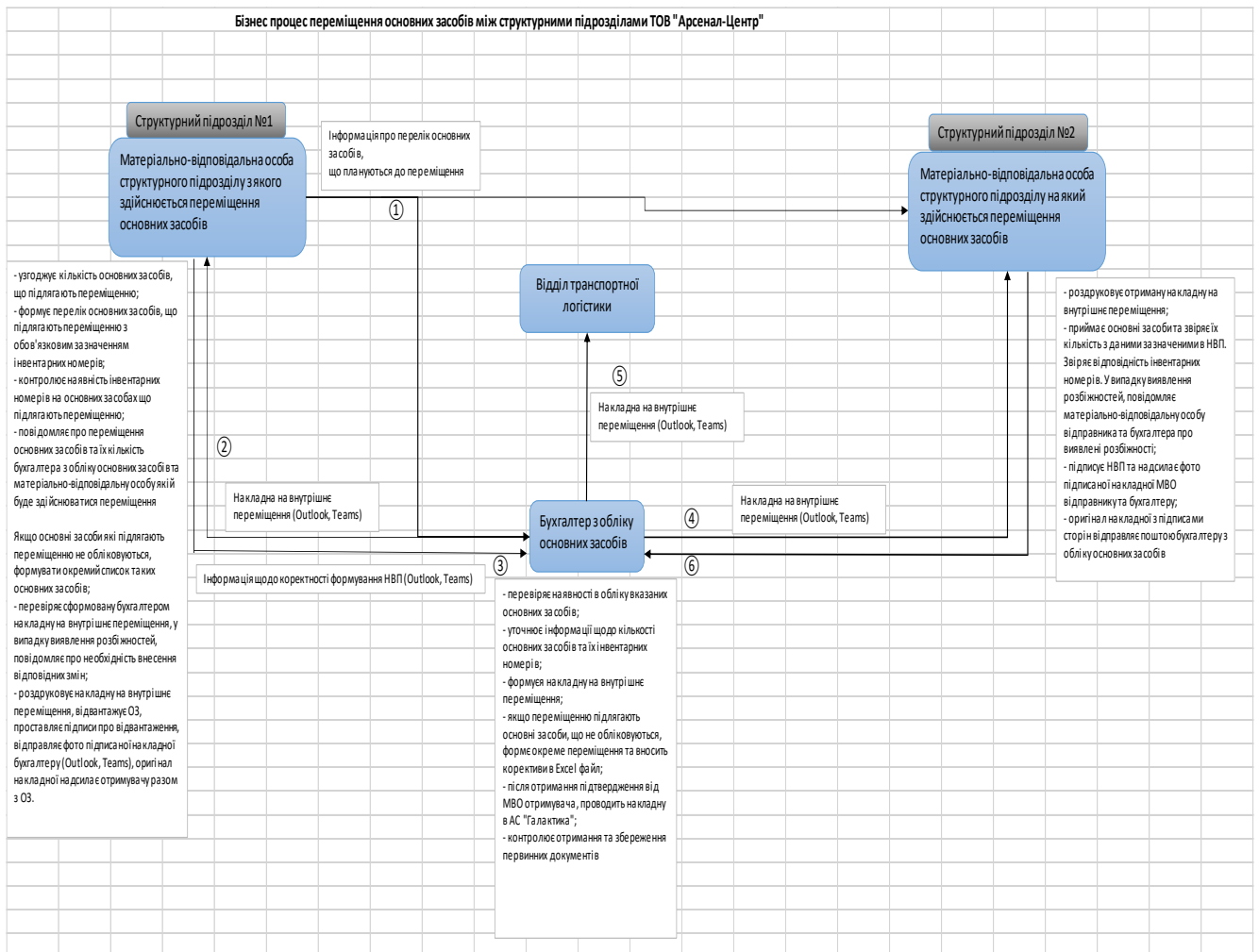


Рис. 3.5. Бізнес процес переміщення основних засобів підприємства

Джерело: Власна розробка

Проблему недосконалості та невідповідності посадових інструкцій, обов'язкам які виконують працівники підприємства пропонуємо вирішити за рахунок роботи аналітичного відділу. Доручити аналітику здійснити аналіз посадових інструкцій на відповідність з фактично виконуваними роботами працівників, виявити розбіжності, оцінити завантаженість працівників та відповідність посадових окладів. За результатами аналізу здійснити відповідні корективи в посадових інструкціях та ознайомити з ними працівників.

На підприємстві слід розробити та запровадити оперативну управлінську звітність. Обов'язки з формування оперативної звітності слід покласти на головного економіста підприємства як особи, що володіє значним досвідом та відповідною компетенцією. Така управлінська звітність має формуватися за допомогою відповідного програмного забезпечення, інтегрованого в облікову систему підприємства. Підприємству слід використовувати дашборди, що автоматично оновлюються, та інші програмні продукти.

Це також дозволить здійснювати поточну аналітичну роботу, щодо результатів діяльності підприємства, проводити причинно-наслідковий аналіз та аналіз ефективності роботи підприємства в цілому та його окремих підрозділів. В такий аналіз слід включити аналіз витрат та прибутку підприємства, рентабельності окремих активів підприємства, тощо.

Для того, щоб уникнути залежності ефективності управлінського контролю від особистих якостей особи, що його здійснює, пропонуємо його максимально автоматизувати та здійснювати за допомогою відповідного програмного забезпечення, що формує показники автоматично.

Для запровадження процесу багатогранного удосконалення управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» слід створити робочу групу з працівників контрольно-ревізійного відділу та представників керівництва підприємства, яка:

- 1) проводить аналіз діючої системи управлінського контролю;
- 2) здійснює координаційні заходи з її впровадження;
- 3) надає допомогу керівникам структурних підрозділів у визначенні порядку і підходів до управління ризиками, що можуть мати загальний вплив на виконання основних завдань чи досягнення визначених цілей, відповідних способів реагування на ризики та інформування керівництва для вжиття заходів контролю узагальнює інформацію щодо стану організації та здійснення управлінський контролю;

4) надає пропозиції керівнику щодо усунення виявлених недоліків, вжиття заходів з поліпшення стану функціонування управлінського контролю.

Недоліки управлінського контролю підприємства спочатку слід оцінити окремо, а потім визначити, чи є вони значними або суттєвими, та яким чином вони можуть вплинути на діяльність підприємства.

Здійснення загальних аналітичних процедур недостатньо для того, щоб компенсувати недоліки системи управлінського контролю підприємства. Для того щоб внутрішні заходи контролю були ефективними, на нашу думку необхідно, щоб вони діяли на такому рівні точності, який дозволить виявити більш ніж незначне або істотне викривлення даних як суттєво впливає на прийняття управлінських рішень.

Тільки після того, як буде проведена оцінка недоліків управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр», буде визначено ступінь їх значимості в роботі загалом. Керівникам підприємства слід визначити, чи є даний недолік значним або істотним. Існуючі на сьогодні стандарти передбачають, що значний недолік може бути комбінацією різних недоліків системи управлінського контролю, а істотний недолік – комбінацією значних недоліків такої системи. Керівництву підприємства слід збирати інформацію про недоліки системи управлінського контролю для того, щоб оцінити їх у сукупності з іншими, та оцінювати для себе можливі ризики.

Оцінка впливу різних недоліків один на одного, є виявленням існуючих закономірностей (наприклад, чи можуть недоліки мати дію на одні й ті ж компоненти та фактори). Ефективний процес подання даних про недоліки системи управлінського контролю підприємства повинен бути достатньо надійним для того, щоб керівництво мало можливість визначати види недоліків у масштабі всього підприємства. Система управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» має бути прозорою, і всі існуючі недоліки мають бути відомими та не мати суттєвого впливу на загальну ефективність такої системи.

Оцінка недоліків управлінського контролю підприємства є досить важливим етапом удосконалення такої системи контролю. Необхідно виявити та чітко задокументувати всі недоліки такої системи, а також основні причини їх виникнення, розробити певні заходи, після чого знову піддати таку систему управлінського контролю тестуванню. Лише таким чином керівництво може для себе переконатися, що система ефективно функціонує.

Організаційне забезпечення реалізації заходів удосконалення системи управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» слід визначити в бюджеті підприємства з необхідним переглядом такого бюджету в процесі реалізації.

Основою удосконалення системи управлінського контролю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності слід зробити вимоги власників підприємства до такої системи управлінського контролю. Саме спроможність забезпечити вимоги власників підприємства, має бути ключовим критерієм оцінки ефективності такої системи.

ТОВ «Арсенал-Центр» як лідер ринку покрівельних матеріалів України зі значною кількістю власних коштів, здатне забезпечити реалізацію запропонованих рішень ефективної системи управлінського контролю на підприємстві та підтримувати поточний процес її удосконалення.

### **3.3. Економічний ефект від реалізації запропонованих рішень**

Запропоновані в роботі рішення щодо усунення недоліків управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» мають на меті підвищення ефективності діяльності управлінського контролю та позитивний економічний ефект для діяльності підприємства в цілому.

Пришвидшення прийняття управлінських рішень допоможе швидко реагувати на господарські ризики та ефективніше впливати на операційну діяльність підприємства. Встановлення порогу суттєвості та делегування повноважень прийняття управлінських рішень найманим керівникам, допоможе



підвищити їх відповідальність та виразити довіру підприємства до такого керівника, що в свою чергу вплине на якість його роботи. Процес погодження прийнятого рішення директорів відокремлених структурних підрозділів з регіональними директорами, допоможе не тільки посилити систему контролю, а й налагодити тісну взаємодію таких працівників.

Розширення контрольно-ревізійного відділу та збільшення його функціональних обов'язків допоможе збільшити кількість та якість здійснюваних контрольних функцій, а також вивільнити час начальника контрольно-ревізійного відділу для здійснення додаткової аналітичної роботи, удосконалення методів контролю та здійснення додаткового аналізу цільового використання ресурсів підприємства. Розподіл обов'язків допоможе вивільнити час для розробки та удосконалення внутрішніх нормативних документів, щодо управлінського контролю на підприємстві. Показники, які підприємство матиме змогу покращити розширивши контрольно-ревізійний відділ наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Розрахункові показники розширення контрольно-ревізійного відділу

Назва показника	До розширення	Після розширення
Середня кількість перевірок структурних підрозділів на місяць	15	18
Середня тривалість перевірки виробничого підрозділу	4 дні	2,5 дні
Потреба залучення додаткового персоналу до перевірки виробничого підрозділу	Так	Ні
Можливість виконання додаткової контрольної та аналітичної діяльності	Ні	Так
Середня кількість виявлених порушень на місяць	17	22
Потреба у здійсненні перевірок виробничих структурних підрозділів у вихідні дні (субота та неділя)	Так	Ні

## Продовження таблиці 3.1.

Середні витрати на проведення перевірки виробничого підрозділу у вихідний день з залученням 5 осіб працівників підрозділу та виплатою подвійного окладу	18725 грн.	9362,54 грн.
Середні витрати на проживання під час відрядження до виробничого підрозділу	4800 грн.	3200 грн.

Джерело: Власна розробка

Як бачимо з таблиці, розширення відділу допоможе значно підвищити продуктивність роботи та забезпечити розвиток системи контролю в подальшому.

Враховуючи, що тривалість перевірки прямо залежить від кількості працівників контрольно-ревізійного відділу, що здійснюють перевірку, розширення відділу до чотирьох працівників, допоможе здійснювати перевірку виробничого підрозділу за один вихідний день та знизити середні витрати підприємства на проведення однієї перевірки на 9362,54 грн.

Оскільки підприємство має 8 заводів, перевірка яких здійснюється 2 рази на рік, загальна річна економія підприємства може скласти 149800,64 грн.

Скорочення терміну перевірки дозволить значно знизити витрати на відрядження працівників контрольно-ревізійного відділу. Враховуючи середню вартість проживання одного ревізора у сумі 800 гривень на добу, витрати на проведення однієї перевірки вдасться скоротити на 1600 гривень, а загальні витрати на 25600 гривень.

Тож як бачимо, позитивний економічний ефект лише від скорочення кількості робочих вихідних днів, повністю покриває витрати підприємства на утримання в штаті додаткового ревізора.

Делегування повноважень старшому ревізору дозволить комплексно здійснювати масштабні контрольні заходи та підвищити контроль якості їх виконання. Збільшення кількості контрольних процедур допоможе ефективніше

контролювати операційну діяльність підприємства та своєчасно надавати керівництву інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень.

Автоматизація контрольних функцій шляхом запровадження використання відповідного програмного забезпечення допоможе значно скоротити час на проведення заходів контролю, їх вартість та дасть можливість систематизувати управлінську інформацію і використовувати її з більшою ефективністю. Також програмне забезпечення дозволить контролювати електронні операції, що до цього часу здійснюється в обмеженій формі. Інтеграція програмних засобів з існуючою системою обліку на базі АС «Галактика» дозволить швидко вивантажувати дані та їх опрацьовувати. Впровадження програмних засобів слід доповнити відкриттям повного доступу працівникам контрольно-ревізійного відділу до облікової системи. Така практика дозволить вийти на зовсім інший рівень контролю, який не можливо було здійснити без відповідних програмних продуктів. Впровадження використання програмних продуктів дасть змогу відслідковувати динаміку кількості виявлених порушень, та центри їх виникнення і значно скоротити час на ліквідацію таких порушень.

Модифікація існуючої інформаційної системи АС «Галактика», та розробка додаткових звітів з руху основних засобів, реалізації продукції в розрізі клієнтів, звіт з прокату та інших, допоможе знизити витрати підприємства на формування цих звітів аналітичним відділом, та консолідувати ці звіти з іншими.

Розміщення інформаційної бази підприємства в хмарному сховищі на віддаленому сервері допоможе:

- швидко отримувати управлінську інформацію та мати до неї доступ в процесі контролю на відокремлених структурних підрозділах;
- забезпечити захист інформації на належному рівні;
- знизити витрати на утримання серверного обладнання;
- забезпечити прямий доступ власника підприємства до інформації про операційну діяльність підприємства;

Реорганізація бухгалтерського департаменту, доручення обов'язків з обліку основних засобів та списання товарно-матеріальних цінностей окремому бухгалтеру, встановлення термінів відображення в бухгалтерському обліку первинних документів, допоможе якісніше виконувати облікові процедури, забезпечить високий рівень достовірності облікових даних для цілей контролю, та знизити час проведення контрольних заходів. Ліквідація виявлених недоліків бухгалтерського обліку та забезпечення коректності облікових дозволить:

- знизити затрати часу та коштів на проведення перевірок;
- знизити затрати часу на повторне формування первинних документів;
- забезпечити правдивість відображення даних у фінансовій звітності;
- ліквідувати значну частину можливостей здійснення шахрайських дій.

Показники, що сприяють економічному ефекту та які вдасться покращити за допомогою реалізації запропонованого рішення наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Розрахункові показники реорганізації бухгалтерського департаменту

Показник	До реорганізації	Після реорганізації
Заробітна плата бухгалтера	17 000 грн.	25 000 грн.
Витрати робочого часу на формування коректних облікових залишків при здійсненні перевірки	120 хв.	5 хв.
Загальні витрати робочого часу всіх працівників на повторне формування первинних документів протягом місяця	650 хв.	30 хв.
Середня кількість відхилень за результатами інвентаризації	45	5
Витрати на повторний друк первинних документів протягом місяця та їх доставку поштою	1500 грн.	50 грн.
Втрати підприємства на рік від не своєчасного введення основних засобів в експлуатацію та нарахування амортизації	30000 грн.	0 грн.

Джерело: Власна розробка

Як бачимо з таблиці, хоч підприємству і доведеться збільшити витрати на заробітну плату нового досвідченого бухгалтера, проте економічний ефект від такого заходу значно перевищує потенційні витрати та є вигідним для підприємства.

Оскільки система внутрішнього контролю безпосередньо спирається на дані бухгалтерського обліку, забезпечення їх коректності дозволить досягти підвищення точності, оперативності та ефективності всіх контрольних функцій.

Запровадження додаткових проміжних звітів з рентабельності окремих активів допоможе своєчасно перерозподіляти грошові кошти підприємства та направляти їх в найбільш рентабельні активи.

Встановлення додаткових систем контролю на відокремлених структурних підрозділах таких, як системи відео нагляду, турнікети та реєстратори дозволить підвищити ефективність контролю робочого часу та забезпечити відповідність продуктивності праці та витрат на оплату праці.

Розробка та впровадження бізнес процесів підприємства та їх інтеграція з системою управлінського контролю дозволить швидко виявляти етапи господарських операцій на яких виникають ті чи інші порушення та відповідальних осіб, що не ефективно виконують свої посадові обов'язки. Господарські та бізнес процеси, що відображені схематично з чітким розподілом обов'язків, мають значно вищу ефективність порівняно з системою, де такі бізнес процеси відсутні.

Запровадження регулярних тренінгів та заходів з підвищення кваліфікації працівників системи управлінського контролю, дасть змогу краще реагувати на нові види різноманітних шахрайських дій на підприємстві. Оскільки структура підприємства є складною, зі значною кількістю різноманітних господарських операцій в різних сферах діяльності, а грошові потоки формують багатогранну структуру, критично важливо враховувати всі можливі комбінації та схеми

шахрайства для їх попередження та ліквідації під час здійснення контрольних функцій.

Посилення контролю за списанням товарно-матеріальних цінностей шляхом перевірки та погодження таких операцій контрольно-ревізійним відділом дозволить уникнути неправомірного списання та привласнення майна підприємства.

Запровадження перевірки підтвердження операцій в інформаційній системі АС «Галактика» первинними документами, дасть можливість виявляти несанкціоноване відчуження активів. Особливо важливим є перевірка основних засобів, вартість яких є суттєвою для підприємства.

Аналіз посадових інструкцій працівників ТОВ «Арсенал-Центр» на відповідність виконуваний роботі допоможе підвищити продуктивність праці та скоротити витрати підприємства. Виправлення недоліків посадових інструкцій працівників ТОВ «Арсенал-Центр» дозволить забезпечити можливість контролю виконання посадових обов'язків працівниками та притягнення до відповідальності таких працівників за їх недотримання.

Суттєво покращить процедури управлінського контролю впровадження чіткого графіку документообігу. Це дозволить відслідковувати рух документів та своєчасно виявляти причини їх не відображення в бухгалтерському та управлінському обліку.

Запровадження системи аналізу цільового використання ресурсів ТОВ «Арсенал-Центр» дозволить збалансувати бюджетування та посилити контроль за використанням таких ресурсів. Система управлінського контролю в своїй роботі має застосовувати норми використання ресурсів, для можливості виявлення відхилень від нормативних значень та навмисного завищення витрат.

Створення єдиної бази норм використання сировини та матеріалів на кожний вид продукції підприємства та включення перевірки правильності їх нарахування в обов'язки контрольно-ревізійного відділу значно посилить

управлінський контроль витрат підприємства та допоможе ліквідувати значну частину ризиків шахрайства.

Розробка та запровадження на підприємстві оперативної управлінської звітності, покладення обов'язків з її формування на головного економіста підприємства з використанням відповідного програмного забезпечення, дозволить ефективніше контролювати бізнес, а отже підвищити його ефективність. Регулярний обрахунок економічних показників діяльності підприємства дозволить виявляти закономірності та залежності між зростанням витрат та економічним ефектом від залученням додаткових коштів, тощо.

Удосконалення управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» шляхом створення робочої групи з працівників контрольно-ревізійного відділу та представників керівництва підприємства дозволить поєднати досвід та напрацювання і перетворити їх на ефективні та правильні управлінські рішення.

Для досягнення позитивного економічного ефекту від реалізації запропонованих в роботі рішень щодо ліквідації виявлених недоліків, слід поєднати заходи в єдину систему, впровадження якої здійснювати відповідно з чітко розробленим планом. Під час впровадження заходів слід аналізувати їх вплив на загальне економічне середовище підприємства та своєчасно вносити корективи у відповідності з отриманими результатами.

Реалізація запропонованих рішень дозволить більш ефективно забезпечити задоволення вимог власників підприємства до системи управлінського контролю, та в загальному покращити систему управління підприємством.

### **Висновки до Розділу 3**

Удосконалення управлінського контролю слід розпочати з ліквідації виявлених на підприємстві недоліків.

Цей процес має розпочатися з розширення контрольно-ревізійного відділу та його повноважень. Система внутрішнього контролю має охоплювати всі

критично важливі аспекти бізнесу та якісно доповнювати структуру управлінського контролю.

Пропонуємо розпочати з розширення відділу внутрішнього контролю до чотирьох працівників та наділення старшого ревізора додатковими повноваженнями. Розширення контрольно-ревізійного відділу та збільшення його функціональних обов'язків допоможе збільшити кількість та якість здійснюваних контрольних функцій, а також вивільнити час начальника контрольно-ревізійного відділу для здійснення додаткової аналітичної роботи, удосконалення методів контролю та здійснення додаткового аналізу цільового використання ресурсів підприємства. Делегування повноважень старшому ревізору дозволить комплексно здійснювати масштабні контрольні заходи та підвищити контроль якості їх виконання.

Наступним етапом слід делегувати повноваження на прийняття управлінських рішень за принципом суттєвості господарських операцій. Слід встановити межі суттєвості на певному рівні, та доручити прийняття рішень найманому управлінському персоналу за операціями що є меншими встановленого рівня. Пришвидшення прийняття управлінських рішень допоможе швидко реагувати на господарські ризики та ефективніше впливати на операційну діяльність підприємства.

Далі слід ліквідувати проблематику автоматизації контрольних функцій шляхом запровадження сучасних програмних засобів для здійснення контролю та ведення робочих документів у вигляді автоматизованої системи керування. Це допоможе значно скоротити час на проведення заходів контролю, їх вартість та дасть можливість систематизувати управлінську інформацію і використовувати її з більшою ефективністю. Також програмне забезпечення дозволить контролювати електронні операції, що до цього часу здійснюється в обмеженій формі. Інтеграція програмних засобів з існуючою системою обліку на базі АС «Галактика» дозволить швидко вивантажувати дані та їх опрацьовувати.



Для забезпечення коректності облікових даних, які є основою для здійснення управлінського контролю, слід реорганізувати частину бухгалтерського департаменту, та призначення на критично важливі напрямки обліку високо кваліфікованих працівників. Це допоможе якісніше виконувати облікові процедури, забезпечить високий рівень достовірності облікових даних для цілей контролю, та знизити час проведення контрольних заходів.

Для можливості контролю роботи працівників відокремлених структурних підрозділів, пропонуємо встановити додаткові засоби контролю. Всі відокремлені структурні підрозділи слід обладнати камерами відео нагляду з функцією запису, турнікетами та програмним забезпеченням обліку робочого часу. Вести аналітику робочого часу та фактичної наявності персоналу на робочому місці. Це дозволить підвищити ефективність контролю робочого часу та забезпечити відповідність продуктивності праці та витрат на оплату праці.

Також, всі критично важливі процеси слід прописати у вигляді відповідних бізнес схем з чітким розмежуванням обов'язків всіх його учасників. Розробка та впровадження бізнес процесів підприємства та їх інтеграція з системою управлінського контролю дозволить швидко виявляти етапи господарських операцій на яких виникають ті чи інші порушення та відповідальних осіб, що не ефективно виконують свої посадові обов'язки.

Слід розробити та впровадити чітку систему документообігу, з визначенням відповідальних осіб за її належне виконання, а також оперативну управлінську звітність. Це дозволить відслідковувати рух документів та своєчасно виявляти причини їх не відображення в бухгалтерському та управлінському обліку.

Наступним етапом слід здійснити запровадження регулярних тренінгів та заходів з підвищення кваліфікації керівної ланки підприємства та працівників контрольно-ревізійного відділу. Це дасть змогу краще реагувати на нові види різноманітних шахрайських дій на підприємстві.

Під час удосконалення системи в цілому та її окремих елементів пропонуємо брати за основу міжнародні напрацювання, оскільки вони є більш

досконалыми та забезпечать високу ефективність при подальшому розвитку підприємства та виходу на міжнародні ринки.

Для успішної реалізації запропонованих заходів ліквідації недоліків системи управлінського контролю слід здійснити організаційне забезпечення реалізації запропонованих рішень.

Вирішення проблеми обмеженої кількості працівників контрольно-ревізійного відділу пропонуємо за допомогою розширення штату та прийняття на роботу ще одного ревізора. Перерозподілити обов'язки між працівниками відділу та наділити старшого ревізора додатковими повноваженнями.

Для автоматизації контрольних функцій, підприємству необхідно існуючу інформаційну систему АС «Галактика» модифікувати, для можливості формування звітності для цілей управлінського контролю. Створити окремі звіти для виявлення не типових та підозрілих операцій, а саме: звіт з руху основних засобів, звіт з реалізації в розрізі типів клієнтів, звіт з внесених змін в облікову систему та звіт з прокату.

Пришвидшити прийняття управлінських рішень для забезпечення оперативності контрольних функцій можливо за допомогою делегування частини повноважень лінійним керівникам за принципом суттєвості господарських операцій. Підприємству слід встановити поріг суттєвості у розмірі 20 000 гривень, та наділити повноваженнями найманий управлінський персонал приймати управлінські рішення, що не перевищують встановлений поріг. А цільове використання коштів додатково контролювати через контрольно-ревізійний відділ. Управлінські рішення керівників структурних підрозділів мають погоджуватися з регіональними директорами. Управлінські рішення, що належать до компетенції регіональних директорів мають погоджуватися з комерційним директором. Управлінські рішення, що не перевищують поріг суттєвості слід делегувати комерційному директору.

Така структура допоможе вивільнити час генерального директора та його заступників для прийняття управлінських рішень з високим рівнем суттєвості.

Контрольно-ревізійному відділу пропонуємо використовувати в своїй діяльності програмні продукти, такі як програмний продукт «IT Audit: Аудитор», що дозволяє оперативно обробляти значні обсяги інформації в процесі перевірки.

Посилити внутрішній управлінський контроль пропонуємо за рахунок посилення контролю списання товарно-матеріальних цінностей. Пропонуємо створити єдину базу норм використання сировини та матеріалів на кожний вид продукції та включити перевірку правильності їх нарахування в обов'язки контрольно-ревізійного відділу.

Опис бізнес процесів слід доручити професійному аналітику з обов'язковим багаторічним досвідом роботи саме в компанії ТОВ «Арсенал-Центр» оскільки лише в такому випадку можливо буде врахувати всі індивідуальні особливості бізнесу. Реалізацію побудови бізнес процесів слід здійснювати відразу в двох формах, для двох типів користувачів: працівників, що виконують посадові обов'язки та для ІТ спеціалістів які на основі бізнес процесів будуть вносити зміни в інформаційну систему.

Пропонуємо всі ключові бізнес-процеси проаналізувати в аналітичному відділі та відобразити у доступній для розуміння працівниками підприємства формі.

Проблему недосконалості та невідповідності посадових інструкцій, обов'язкам які виконують працівники підприємства пропонуємо вирішити за рахунок роботи аналітичного відділу. Доручити аналітику здійснити аналіз посадових інструкцій на відповідність з фактично виконуваними роботами працівників, виявити розбіжності, оцінити завантаженість працівників та відповідність посадових окладів. За результатами аналізу здійснити відповідні корективи в посадових інструкціях та ознайомити з ними працівників.

Організаційне забезпечення реалізації заходів удосконалення системи управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» слід визначити в бюджеті підприємства з необхідним переглядом такого бюджету в процесі реалізації.

## ВИСНОВКИ

Розглянувши існуючі теоретичні основи організації управлінського контролю на підприємстві, можемо зробити висновок, що існуюча теоретична база має значний обсяг напрацювань, проте під час побудови системи управлінського контролю на сучасному підприємстві та забезпеченні її ефективності, в більшості випадків виникають значні труднощі та виявляються недоліки теоретичних напрацювань. Проблема полягає в тому, існуюча теоретична база не спроможна забезпечити ефективну організацію управлінського контролю на підприємстві, тому що не враховує його індивідуальних особливостей. Кожне підприємство з його організаційною структурою є унікальним та має свою специфіку. Специфіка полягає в особливостях організації, методів управління, комунікації, збору та обробки інформації, тощо. За результатами дослідження ми дійшли висновку, що система управлінського контролю зможе забезпечити високу ефективність лише коли буде враховувати особливості окремого підприємства на якому вона функціонує. Методи та процедури управлінського контролю мають базуватися на загальнонаукових напрацюваннях проте обов'язково враховувати особливості окремого підприємства. Система управлінського контролю має враховувати як зовнішнє так і внутрішнє середовище діяльності підприємства.

Даючи визначення та характеристику управлінського контролю як поняттю можемо зазначити, що управлінський контроль являє собою елемент управління суб'єкта господарювання, який є основою загальної адміністративної системи підприємства.

Дослідивши погляди науковців на визначення поняття управлінського контролю, ми дійшли висновку, що не існує єдиного вірного підходу.

Так Ф.Ф. Бутинець вказує на те, що система управлінського контролю це сукупність методів, принципів та процедур, що забезпечують виконання покладених на таку систему завдань. С.В. Войтко визначає її як спосіб

моніторингу стратегічного плану організації за допомогою показників управління, які узгоджуються з цілями», а О.А. Подолянчук визначає управлінський контроль, як одну з основних функцій управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Різниця між поглядами полягає в тому, що різні науковці розглядали це питання з різних точок зору та з різною метою через що і виникають протиріччя.

Дослідивши в роботі існуючі підходи та методи управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, ми встановили, що існує значна кількість різноманітних методів управлінського контролю, що застосовуються в процесі управління діяльністю підприємством. Серед всієї різноманітності методів та підходів виділяють декілька, що набули найбільшого поширення серед сучасних підприємств. До цих методів можна віднести бюджетування як один із основних засобів планування і контролю на підприємстві. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат підприємства на якому проводиться бюджетування. Аналіз виконання бюджетів при здійсненні управлінського контролю дозволяє оцінити фактичний стан та досягнення результатів діяльності різноманітних підрозділів за різні проміжки часу. Бюджетування дозволяє залучити управління коштами до процесу контролю. Недоліками використання методу бюджетування є його орієнтація переважно не на результати, а на витрати підприємства, та можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.

Одним з найефективніших методів управлінського контролю на підприємстві є внутрішній аудит як інструмент здійснення контролю. Саме внутрішній аудит дає змогу керівництву отримувати правдиву та неупереджену інформацію щодо фінансово-економічного стану підприємства, та здійснювати ефективний управлінський контроль. Завдяки принципу незалежності, внутрішній контроль виступає дієвим елементом системи управлінського контролю.

Ефективним методом сучасного управлінського контролю є контроль якості. Інструментами контролю якості є статистичні методи контролю. Цілями статистичного контролю якості є:

- встановлення відповідності процесів вимогам існуючої нормативної документації;
- захист підприємства від надходження не якісної сировини та матеріалів;
- отримання інформації про здійснення процесу виробництва та рівень його організації;
- виявлення некондиційної продукції та мінімізація її виготовлення.

На практиці використовують два підходи: Статистичний приймальний контроль, що застосовується для контролю якості виробництва готової продукції, та статистичний контроль якості самого процесу, що використовується для регулювання якості продукції у процесі її виробництва.

Статистичний приймальний контроль, це вибірковий контроль, в основу якого покладене застосування методів математичної статистики.

Ефективна система управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності не може обійтися без контролю поведінки працівників.

Контроль поведінки працівників як елемент контролю на підприємстві має свої специфічні особливості. Складовим елементом процесу контролю поведінки працівників на підприємстві є стандарти діяльності роботи працівників. Кожна робота яку належить виконати на підприємстві, описується за допомогою визначених стандартів. Завданням стандартів, які використовуються в процесі контролю поведінки працівників, є, те щоб детально пояснити, що саме очікується від діяльності окремого працівника.

Головними інструментами реалізації управлінського контролю при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є спостереження, перевірка всіх аспектів діяльності, облік та аналіз як інструмент управлінського контролю. В загальній системі управління внутрішній контроль виступає як елемент

зворотного зв'язку. За результатами отриманого управлінського контролю проводиться корегування раніше прийнятих рішень та планів. Напрямок діяльності підприємства є основою для визначення напрямку контролю. Ефективно поставлений управлінський контроль на підприємстві має стратегічне спрямування та орієнтується на кінцеві результати діяльності.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому для досягнення максимальної ефективності слід їх застосовувати комплексно.

Ми дійшли висновку, що кожен з методів має як свої переваги так і недоліки. Саме існуючі недоліки не дозволяють забезпечити ефективну систему управлінського контролю на сучасному підприємстві. На різних ланках управління та на різних сферах господарських процесів один і той самий метод може забезпечувати різну ефективність.

Ми вважаємо, що для забезпечення високої ефективності застосування на практиці описаних в роботі методів, вони мають застосовуватися комплексно, після проведення попередньої оцінки їх ефективності з обов'язковим врахуванням індивідуальних особливостей підприємства та його структури.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підходи та методи управлінського контролю мають враховувати особливості середовища в якому функціонує підприємство, та застосовувати саме ті методи, які забезпечують максимальну ефективність.

Розглянувши основні методи підвищення ефективності управлінського контролю, ми дійшли висновку що така ефективність залежить від значної кількості різноманітних факторів. Ми встановили, що методи підвищення ефективності в загальному розумінні – це сукупність прийомів і способів дії на об'єкт управління для досягнення мети.

У практиці підвищення ефективності управлінського контролю підприємства, як правило, одночасно застосовують різні методи та їх поєднання. Так чи інакше, але всі методи мають органічно доповнювати один одного і знаходитись в постійній динамічній рівновазі.

Виділяють три головні групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи підвищення ефективності управлінського контролю є способом здійснення управлінського впливу на працівників підприємства з метою забезпечення високого рівня ефективності виконання ними своїх посадових обов'язків. Ці методи спрямовані на такі мотиви поведінки працівників, як почуття особистого обов'язку, прагнення працювати на певному підприємстві, почуття професіоналізму, та інші. Для адміністративних методів притаманна відповідність визначеним нормам, що діють на певному рівні управління.

Економічні методи передбачають широке використання фінансово-економічних важелів впливу, що передбачає залучення коштів та інших активів.

Соціально-психологічні методи, базуються на використанні соціології і психології. Об'єктом дії соціально-психологічних методів є суб'єкти управлінського контролю підприємства.

Виявлення потрібних методів не є складним для окремого підприємства, проте запровадження на практиці може вимагати залучення значних фінансових та людських ресурсів. З розвитком управлінського контролю методи удосконалюються, тож періодичний перегляд діючих методів на підприємстві є необхідним для підтримки контролю на високому рівні.

Вибір підходу чи методу підвищення ефективності управлінського контролю на підприємстві здійснюється у відповідності до визначеного предмету такої оцінки та її цілі.

Для уникнення недосконалості якісних та кількісних оцінок ефективності системи управлінського контролю, слід впроваджувати на практиці інтегральний підхід, який би поєднав у собі декілька методів, що дозволить сформулювати комплексне бачення ефективності такої системи управлінського контролю, та визначити дієві методи підвищення ефективності управлінського контролю.



Кожне підприємство застосовує свої методи підвищення ефективності внутрішнього контролю та їх поєднання в залежності від цілей.

Дослідження управлінського контролю в роботі здійснювалося на основі підприємства ТОВ «Арсенал-Центр», що є одним з лідерів ринку покрівельних та фасадних матеріалів України і має розвинену структуру.

Даючи загальну характеристику досліджуваного підприємства на основі здійсненого аналізу господарської діяльності можемо стверджувати, що ТОВ «Арсенал-Центр» є одним з лідерів ринку покрівельних матеріалів України, має велику структуру, добре знає ринок металевого прокату та водостічних систем, працює над покращенням власних конкурентних переваг та спрямоване залишатися лідером ринку України і розширювати свою діяльність на закордонні ринки. Підприємство було засновано у 1998 році в Одесі, як торгове підприємство. Після придбання сучасних ліній профілювання та відкриття першого заводу, почалась нова історія підприємства, як виробника покрівельних і фасадних матеріалів в Україні, що триває до сьогодні. Підприємство ТОВ «Арсенал-Центр» зареєстровано за адресою: 03067, м. Київ, провулок Чугуївський, 21 де знаходиться його центральний офіс. Товариство має відокремлені підрозділи, філії не є юридичними особами та діють від його імені та в його інтересах.

До складу промислової групи «Арсенал-Центр» також входить:

- ТОВ «Арсенал-панель» – виробництво стінових та покрівельних сендвіч – панелей, м. Біла Церква, з утеплювачем із мінеральної вати та пінопласту;
- ТОВ «Армада-сталь» – постачання та реалізація високоякісної листової пофарбованої сталі в рулонах на територію України;
- ТОВ «Аркада-сталь» – будівельні профілі, U, Z, армуючі профілі для вікон ПВХ, профілі для гіпсокартонних конструкцій, м. Одеса;
- ТОВ «Акведук ЛТД» – українсько-фінське виробництво та реалізація металевих водостічних систем, м. Васильків;

Товариство є юридичною особою і діє на підставі Статуту, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, здійснює бухгалтерський облік та веде статистичну звітність, має печатку та штампи зі своїм найменуванням. Джерелом формування майна є грошові кошти та майнові внески учасників Товариства.

Головною метою створення підприємства є здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності та отримання на цій основі максимального прибутку Товариством та його учасниками.

На сьогодні в Україні успішно працюють 8 заводів промислової групи, з яких 7 заводів з виробництва покрівельних та фасадних матеріалів ТОВ «Арсенал-Центр», а саме: Київ, Васильків, Одеса, Суми, Хмельницький, Біла Церква. Заводи в Харкові, Запоріжжі та Херсоні тимчасово припинили свою діяльність через збройну агресію на території України.

Здійснивши аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 рр. можемо стверджувати, що економічна криза спричинена карантинними обмеженнями та військовою агресією негативно вплинула на діяльність підприємства, спричинивши зниження рентабельності, додаткові витрати та втрату активів. Проте, завдяки своєчасним та правильним управлінським рішенням, підприємству вдалося оптимізувати діяльність та мінімізувати негативні наслідки.

Дослідивши виробництво готових металевих виробів в розрізі виробників можемо стверджувати, що досліджуване підприємство ТОВ «Арсенал-Центр» займає суттєву частку галузі в Україні.

Основними постачальниками металу для підприємства ТОВ «Арсенал-Центр», є найбільші світові виробники: південнокорейській концерн «DongbuSteel», «Union», українські заводи «Метали і Полімери», «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та «МОДУЛЬ-Україна».

За результатами проведеного SWOT-аналізу, ми дійшли висновку що, у підприємства є низка недоліків у вигляді залежності від постачальників сировини, високих витрат на транспортування, низької рентабельності окремих активів, а

також встановили, що підприємству потрібно звернути увагу на навчання персоналу, шукати нові економічні шляхи постачання сировини, збільшувати частку ринку, організувати постійне завантаження виробничих ліній шляхом збільшення обсягів виробництва, забезпечити перехід на масове виробництво, що дозволить вчасно та швидко виконувати значні обсяги замовлень.

Проаналізувавши загалом головні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за останні три роки, можемо зробити висновок, що фінансово-політична криза здійснює на підприємство суттєвий негативний вплив, особливо через падіння купівельної спроможності населення, зростання собівартості сировини, невизначеності що стримує попит на будівельному ринку, який є головним для досліджуваного підприємства. Проте за рахунок накопичених резервів, отриманні доходу від здачі активів в оренду та оптимізації витрат, підприємству вдалося суттєво мінімізувати втрати та загальний негативний вплив на підприємство.

Здійснивши розрахунок показників ліквідності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 роки, можемо стверджувати, що загальна ліквідність підприємства є низькою, і хоч вона має тенденцію до зростання, темпи такого зростання є достатньо низькими. Підприємству слід вилучити частину капіталу з низько ліквідних активів таких як основні фонди, що не використовуються та направити ці кошти на поповнення високо ліквідних активів таких як обігові кошти.

Коефіцієнт автономії, або як його ще називають коефіцієнт платоспроможності ТОВ «Арсенал-Центр» знаходиться на низькому рівні. Значення в 0,34 у відношенні до нормативного значення свідчить про значну залежність підприємства від залучення коштів, що негативно впливає на операційну діяльність підприємства. Про високий рівень такої залежності також свідчить коефіцієнт фінансової стабільності на рівні 0,52.

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 р. показав, що коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами дорівнює 0,17, і свідчить про те, що підприємство активно використовує у своїй

операційній діяльності запозичені кошти. Оборотні активи в ТОВ «Арсенал-Центр» формуються з запозиченого капіталу, в той час як власний капітал використовується для фінансування основних фондів підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів має тенденцію до зниження, що є позитивним для діяльності підприємства, та свідчить про те, що підприємство нарощує власний капітал та скорочує частку залученого капіталу, що також позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Через те, що підприємство використовує власний капітал переважно для фінансування основних фондів а в операційній діяльності використовує залучені кошти, це впливає на показники маневреності власного капіталу.

Детальніше стан підприємства можна охарактеризувати, дослідивши показники ділової активності підприємства за даними звітності. За результатами дослідження ми встановили, що оскільки обсяги господарської діяльності суттєво скоротилися, використання поточних запозичень також суттєво знизилося, про що свідчить зниження оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році на 24,83 порівняно з 2021 роком, а кредиторської на 2,39. Покращення показників можна досягнути за рахунок відновлення обсягів реалізації та зростання чистого доходу. В певній мірі, цього можна досягнути шляхом вилучення коштів з неліквідних активів таких як основні засоби та інвестувавши їх в залишки товарної продукції.

Обрахувавши показники рентабельності, можемо зробити висновок, що у 2022 році активи та власний капітал ТОВ «Арсенал-Центр» використовувалися не ефективно. Власникам підприємства біло б доцільно на початку 2022 року вивести з обігу частину коштів та інвестувати в більш рентабельні активи.

Обрахувавши абсолютне та відносне відхилення економічних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за даними фінансової звітності, можемо зробити висновок, що 2022 рік став для підприємства економічно тяжким та спричинив негативний вплив на динаміку розвитку підприємства в цілому.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році знизився на 58,07% порівняно з 2021 роком, що спричинено загальним падінням реалізації та

відсутністю діяльності більшості підрозділів підприємства з лютого до вересень 2022 року. В свою чергу валовий прибуток знизився на 60,54%, що спричинило падіння і інших залежних показників.

Найбільше постраждала операційна діяльність підприємства, фінансовий результат від якої знизився на 103,19%. Значне падіння обсягів виробництва спричинило зниження матеріальних затрат та інших операційних витрат.

Загалом дослідження економічних показників діяльності ТОВ «Арсенал-Центр» за 2018-2022 рр. показало, що економічна криза спричинена карантинними обмеженнями та військовою агресією негативно вплинула на діяльність підприємства, спричинивши зниження рентабельності, додаткові витрати та втрату активів. Проте, завдяки своєчасним та правильним управлінським рішенням, підприємству вдалося оптимізувати діяльність та мінімізувати негативні наслідки.

Дослідивши організацію управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» можемо стверджувати, що вона є досить специфічною. Всі суттєві управлінські рішення на підприємстві здійснюються генеральним директором, що є власником підприємства. Незначну частину операційного контролю покладено на заступників генерального директор, що теж є власниками підприємства та забезпечують належний рівень контролю. Кожен керівник відокремленого структурного підрозділу має пряму комунікацію з генеральним директором, по якій отримує управлінські рішення та звітує про виконання завдань.

Підприємством ТОВ «Арсенал-Центр» активно використовуються на практиці широко розповсюджені методи управлінського контролю, такі як: особисте спостереження, інвентаризації, статистичні звіти, аналіз беззбитковості, бюджетний контроль, тощо.

В систему управління на підприємстві інтегрована система внутрішнього контролю, що є окремим елементом системи управлінського контролю. На підприємстві діє контрольно-ревізійний відділ, що підпорядковується виключно

власникам підприємства, що забезпечує його незалежність під час проведення заходів внутрішнього контролю. Оскільки відділ незалежний, всі господарські та управлінські процеси є об'єктами процесу внутрішніх перевірок, а інтеграція системи контролю зі всіма бізнес-процесами дозволяє контролювати максимальну кількість аспектів бізнесу.

Контрольно-ревізійний відділ забезпечує ефективне функціонування системи управлінського контролю шляхом проведення перевірок елементів господарської діяльності та надання правдивої та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень.

Робочі процедури контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» здійснюються в повному обсязі та охоплюють значну частку критично важливих господарських процесів. Хоч управлінський контроль ТОВ «Арсенал-Центр» організований та функціонує на високому рівні, як і будь-який інший елемент управління, він також має і низку недоліків.

Головним недоліком системи управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» є обмеженість оперативності прийняття управлінських рішень. Оскільки всі управлінські рішення приймаються виключно власниками підприємства, їх затвердження значно сповільнює господарські процеси та не дозволяє оперативно реагувати на внутрішні ризики і вирішувати господарські проблеми.

Ще одним суттєвим недоліком управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» є некоректність облікових даних на які покладається управлінський контроль. На підприємстві існує проблематика з своєчасним відображенням господарських операцій в бухгалтерському обліку, а оскільки облікові дані є основою для управлінської звітності, це суттєво та негативно впливає на загальні результати управлінських заходів.

На підприємстві не забезпечена система управлінського контролю роботи працівників відокремлених структурних підрозділів. Відсутні засоби та методики контролю робочого часу та ефективності праці. Філії підприємства не обладнанні

турнікетами, камерами відео нагляду та іншими реєстраторами, що дозволило б ефективно здійснювати заходи контролю, та швидко реагувати на різного роду порушення.

Слід також звернути увагу на недосконалість та не відповідність деяких посадових інструкцій обов'язкам, які виконують працівники підприємства. Це призводить до можливості не виконання чи неналежного виконання таких обов'язків працівниками.

Не проводиться системно, а лише вибірково основний аналіз цільового та економного використання всіх видів ресурсів підприємства.

Основою для контролю бізнес-процесів підприємства та правильності їх здійснення є наявність таких розроблених та впроваджених в роботу бізнес процесів. На підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» відсутні розробки бізнес-процесів господарських операцій, що не дозволяє системі управлінського контролю ефективно здійснювати нагляд за такими процесами.

Суттєвий негативний вплив на ефективність управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» здійснює відсутність оперативної управлінської звітності. Значна частина управлінських рішень на підприємстві здійснюється на основі даних щомісячної звітності сформованої на основі бухгалтерських даних, що унеможлиблює оперативне реагування на поточні загрози операційної діяльності. Існуюча система контролю не спроможна забезпечити оперативне прийняття управлінського рішення, безпосередньо після факту здійснення господарської події, та швидко ліквідувати її негативний вплив.

Ускладнює забезпечення ефективної системи управлінського контролю обмежена кількість працівників контрольно-ревізійного відділу, що в свою чергу обмежує кількість контрольних процедур у визначений проміжок часу. Висока завантаженість працівників контрольно-ревізійного відділу не дозволяє в повній мірі швидко реагувати на нові загрози та вживати відповідні заходи.

Важливим недоліком, є відсутність здійснення аналітичної роботи, щодо результатів діяльності підприємства. Не проводиться причинно-наслідковий

аналіз залежності прибутку підприємства з понесеними витратами, не проводиться аналіз ефективності роботи як окремих працівників так і окремих відділів підприємства, не здійснюється аналіз рентабельності окремих активів підприємства, тощо. Така ситуація значно знижує ефективність загальної системи управлінського контролю.

Також недоліком управлінського контролю на підприємстві є його висока залежність від компетенції та особистих якостей головного економіста підприємства як особи, яка формує управлінську звітність без використання спеціалізованого програмного забезпечення. Професійні якості головного економіста прямо впливають на достовірність управлінської інформації.

Відсутність автоматизації контрольних функцій призводить до їх затягування в часі та як наслідок зниження їх загальної ефективності.

Розглянувши основні напрямки удосконалення управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності, ми дійшли висновку, що саме ліквідація визначених нами недоліків управлінського контролю, має стати основою його подальшого розвитку та удосконалення. Робота над проблемними питаннями має здійснюватися системно та послідовно для забезпечення максимальної ефективності.

Визначаючи організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів з ліквідації виявлених недоліків та даючи характеристику економічного ефекту від їх реалізації, дамо характеристику кожного запропонованого заходу та опишемо очікуваний економічний ефект від його реалізації.

Процес удосконалення на нашу думку слід розпочати з розширення контрольно-ревізійного відділу та його повноважень. Система внутрішнього контролю має охоплювати всі критично важливі аспекти бізнесу та якісно доповнювати структуру управлінського контролю. Пропонуємо розширити відділ до чотирьох працівників, де ревізори та старший ревізор будуть безпосередньо проводити заходи внутрішнього контролю, а начальник відділу здійснювати управлінську та контрольну функцію. Старшого ревізора який володіє значним



досвідом контрольних заходів саме в ТОВ «Арсенал-Центр» також слід наділити управлінськими та контрольними функціями над ревізорами.

Розширення контрольно-ревізійного відділу та збільшення його функціональних обов'язків допоможе збільшити кількість та якість здійснюваних контрольних функцій, а також вивільнити час начальника контрольно-ревізійного відділу для здійснення додаткової аналітичної роботи, удосконалення методів контролю та здійснення додаткового аналізу цільового використання ресурсів підприємства. Розподіл обов'язків допоможе вивільнити час для розробки та удосконалення внутрішніх нормативних документів (положень, інструкцій, тощо), щодо системи управлінського контролю на підприємстві.

Для ліквідації обмеженості оперативності прийняття управлінських рішень, керівництву слід делегувати повноваження на прийняття рішень за принципом суттєвості господарських операцій, як це реалізовано на більшості розвинених підприємств. Підприємству слід встановити поріг суттєвості у розмірі 20 000 гривень, та наділити повноваженнями найманий управлінський персонал приймати управлінські рішення, що не перевищують встановлений поріг. А цільове використання коштів додатково контролювати через контрольно-ревізійний відділ. Управлінські рішення керівників структурних підрозділів мають погоджуватися з регіональними директорами. Управлінські рішення, що належать до компетенції регіональних директорів мають погоджуватися з комерційним директором. Управлінські рішення, що не перевищують поріг суттєвості слід делегувати комерційному директору.

Пришвидшення прийняття управлінських рішень допоможе швидко реагувати на господарські ризики та ефективніше впливати на операційну діяльність підприємства. Встановлення порогу суттєвості та делегування повноважень прийняття управлінських рішень найманим керівникам, допоможе підвищити їх відповідальність та виразити довіру підприємства до такого керівника, що в свою чергу вплине на якість його роботи. Процес погодження прийнятого рішення директорів відокремлених структурних підрозділів з

регіональними директорами, допоможе не тільки посилити систему контролю, а й налагодити тісну взаємодію таких працівників.

Проблематику автоматизації контрольних функцій пропонуємо вирішити за допомогою запровадження сучасних програмних засобів для здійснення контролю та ведення робочих документів у вигляді автоматизованої системи керування. Саме автоматизована система керування допоможе автоматизувати більшість управлінських процедур, підвищити їх точність та оперативність здійснення. Контрольно-ревізійному відділу пропонуємо використовувати в своїй діяльності програмні продукти, такі як програмний продукт «IT Audit: Аудитор», що дозволяє оперативно обробляти значні обсяги інформації в процесі перевірки.

Процедури узгодження слід перевести в електронний вигляд, як і більшість управлінських звітів. Створити окремі звіти для виявлення не типових та підозрілих операцій, а саме: звіт з руху основних засобів, звіт з реалізації в розрізі типів клієнтів, звіт з внесених змін в облікову систему та звіт з прокату. Групування всіх управлінських звітів в єдину систему та переведення таких звітів в електронний вигляд, допоможе не тільки оперативніше обробляти інформацію, але й поєднувати дані з різних звітів та консолідувати управлінську інформацію. Це допоможе покращити швидкість та точність формування звітів, а також знизити витрати на їх формування.

Інформаційну базу слід встановити в хмарному сховищі, для можливості доступу до неї на відокремлених структурних підрозділах і загальної захищеності інформації в умовах сьогодення.

Методику вирішення проблеми з коректністю облікових даних, які є основою для здійснення управлінського контролю, вбачаємо в реорганізації частини бухгалтерського департаменту, та призначення на критично важливі напрямки обліку високо кваліфікованих працівників. Також слід запровадити більш жорстку регламентацію бухгалтерських процедур та визначити відповідальність за її порушення. Пропонуємо:

- доручити обов'язки з обліку основних засобів та списання товарно-матеріальних цінностей окремому бухгалтеру;
- встановити терміни відображення в бухгалтерському обліку первинних документів;
- запровадити додаткові проміжні звіти для цілей управлінського обліку;
- проводити перерахунок залишків з встановленою періодичністю.

Забезпечення коректності облікових даних дозволить досягти підвищення точності, оперативності та ефективності всіх контрольних функцій.

Посилити внутрішній управлінський контроль пропонуємо за рахунок посилення контролю списання товарно-матеріальних цінностей.

Всі операції зі списання товарно-матеріальних цінностей вартість яких є суттєвою, мають входити до об'єктів системи внутрішнього контролю оскільки саме неправомірне відчуження активів є найпопулярнішим методом шахрайства на підприємстві. Для досягнення балансу між обсягами контролю та своєчасністю розгляду актів на списання цінностей пропонуємо встановити поріг суттєвості операцій на рівні 10 000 гривень.

Також для ліквідації недоліків управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» пропонуємо створити єдину базу норм використання сировини та матеріалів на кожний вид продукції та включити перевірку правильності їх нарахування в обов'язки контрольно-ревізійного відділу.

Для забезпечення внутрішньої системи контролю роботи працівників відокремлених структурних підрозділів, пропонуємо встановити додаткові засоби контролю. Всі відокремлені структурні підрозділи слід обладнати камерами відео нагляду з функцією запису, турнікетами та програмним забезпеченням обліку робочого часу. Вести аналітику обліку робочого часу та фактичної наявності персоналу на робочому місці. Це допоможе підвищити продуктивність праці та покращити внутрішню дисципліну.

Критично необхідним для підприємства є розробка та впровадження бізнес-процесів та побудова системи їх контролю. Всі критично важливі процеси слід

прописати у вигляді відповідних бізнес схем з чітким розмежуванням обов'язків всіх його учасників.

Опис бізнес процесів слід доручити професійному аналітику з обов'язковим багаторічним досвідом роботи саме в компанії ТОВ «Арсенал-Центр» оскільки лише в такому випадку можливо буде врахувати всі індивідуальні особливості бізнесу. Реалізацію побудови бізнес процесів слід здійснювати відразу в двох формах, для двох типів користувачів: працівників, що виконують посадові обов'язки та для ІТ спеціалістів які на основі бізнес процесів будуть вносити зміни в інформаційну систему.

Пропонуємо всі ключові бізнес процеси проаналізувати та відобразити у доступній для розуміння працівниками підприємства формі.

Якщо всі суттєві операції на підприємстві будуть описані у вигляді окремого бізнес-процесу, такі операції буде простіше контролювати в рамках системи управлінського контролю.

Значно розширити систему управлінського контролю можливо за допомогою розробки окремих контрольних функцій в обліковій системі підприємства. Для цього потрібно забезпечити повний доступ працівників контрольно-ревізійного відділу та керівництва підприємства до перегляду всієї інформації в обліковій системі та вивантаження з неї необхідних даних для здійснення аналітичних робіт.

Недоліки наявних посадових інструкція працівників можливо ліквідувати шляхом аудиту посадових обов'язків працівників та розробки відповідних нормативних документів. Розробка та удосконалення посадових інструкцій має здійснюватися на основі фактичних даних про роботу окремого працівника, отриману на основі дослідження його діяльності та ступеню завантаженості.

Доручити аналітичному відділу аналітику здійснити аналіз посадових інструкцій на відповідність з фактично виконуваними роботами працівників, виявити розбіжності, оцінити завантаженість працівників та відповідність посадових окладів.

Слід розробити та впровадити чітку систему документообігу, з визначенням відповідальних осіб за її належне виконання. Це допоможе посилити контроль за переміщенням інформації в паперовій формі та пришвидшити оперативність її опрацювання.

На підприємстві слід розробити та запровадити оперативну управлінську звітність. Обов'язки з формування оперативної звітності слід покласти на головного економіста підприємства як особи, що володіє значним досвідом та відповідною компетенцією. Така управлінська звітність має формуватися за допомогою відповідного програмного забезпечення, інтегрованого в облікову систему підприємства. Підприємству слід використовувати дашборди, що автоматично оновлюються, та інші програмні продукти.

Запровадження регулярних тренінгів та заходів з підвищення кваліфікації керівної ланки підприємства та працівників контрольно-ревізійного відділу, дасть змогу швидко реагувати на нові види різноманітних шахрайських дій на підприємстві. На нашу думку, слід застосовувати практики аудиторських компаній по навчанню та формуванню загальної системи знань для працівників.

Для уникнення залежності результатів управлінської звітності від особистих якостей головного економіста як особи, що формує управлінську звітність, пропонуємо впровадити програмне забезпечення, що автоматизує більшість процесів обрахунку та не потребує значної компетенції посадової особи.

Удосконалення системи управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» має здійснюватися комплексно за багатьма напрямками одночасно. Слід розробити чітку структуру та послідовність такого удосконалення, погодити часові проміжки та етапи. Процес удосконалення має базуватися на чітко встановленій теоретичній основі, і лише потім реалізуватися на практиці діяльності підприємства.

Під час удосконалення системи в цілому та її окремих елементів пропонуємо брати за основу міжнародні напрацювання, оскільки вони є більш

досконалыми та забезпечать високу ефективність при подальшому розвитку підприємства та виходу на міжнародні ринки.

Для запровадження процесу багатогранного удосконалення управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр» слід створити робочу групу з працівників контрольно-ревізійного відділу та представників керівництва підприємства, яка:

- 1) проведе аналіз діючої системи управлінського контролю;
- 2) здійснить координаційні заходи з її впровадження;
- 3) буде надавати допомогу керівникам структурних підрозділів у визначенні порядку і підходів до управління ризиками;
- 4) надасть пропозиції керівнику щодо усунення виявлених недоліків, вжиття заходів з поліпшення стану функціонування управлінського контролю.

Організаційне забезпечення реалізації заходів удосконалення системи управлінського контролю ТОВ «Арсенал-Центр» слід визначити в бюджеті підприємства з необхідним переглядом такого бюджету в процесі реалізації.

Реалізація зазначених заходів, на нашу думку, забезпечить високо-ефективне функціонування управлінського контролю на підприємстві ТОВ «Арсенал-Центр».

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аджавенко М.М. Теоретичні засади визначення сутності категорії «ефективність управління» підприємств / М.М. Аджавенко //Бізнес Інформ. – 2014.– № 2. – С. 264 – 270.
2. Артюх О.В. Внутрішній контроль на конкурентоспроможному підприємстві: проблеми визначення /Артюх О.В. Албу Н.М. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського – 2015. – №7 – С. 780-784.
3. Бутинець Ф.Ф., Бардаш С.В., Малюга Н. М., Петренко Н. І. Контроль і ревізія. – 2-ге вид., доп. і перероб.: Підручник. – Житомир: ЖІТІ, 2018. – 512 с.
4. Бондар М. І. Звітність підприємства : навч. посіб. / М. І. Бондар. – К. : ЦУЛ, 2015. – 570 с.
5. Бондаренко Н. М. Організація обліку і контролю грошових коштів / Н. М. Бондаренко, В. В. Таран //Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 17. С. 229-234. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_17\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_46)
6. Бутинець Т. А. Внутрішній контроль: суть і зміст. // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – Житомир, 2018. – №2(44). – С. 31–42.
7. Барановський М. Удосконалення механізму реалізації контрольної функції в організації [Текст]/ Максим Барановський // Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: зб. тез доп. загальноунів. наук. конф. [м. Тернопіль, квіт. 2016 р.] / відп. за вип. М.М. Шкільняк. – Тернопіль: Тайп, 2016. – С. 317-319.
8. Внутрішній аудит: [монографія] / [Рудницький В.С., Лазаришина І.Д., Шеремет Г.М., Хомедюк В.О.]. – Рівне: УДУВГП, 2019. – 163 с.
9. Войтко С.В., Савицька О.М., Воцевська Н.В. Модель BALANCED SCORECARD як інструмент ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 17. Черкаси: ЧДТУ, 2020.–С. 27-33.
10. Войтко С. В., Савицька О. М., Пиркова О. В. Процесний підхід до організації підрозділу контролінгу на підприємстві. Збірник наукових праць.

Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Випуск 2 (38). – Рівне : НУВГП, 2019. – С. 41-51.

11. Войтко С. В., Савицька О. М. Інтегрована система контролінгу як ефективний механізм управління підприємством. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. Випуск 3(10) – Ч. 3. – Луцьк 2019. – С. 74-85.

12. Вербещук С.М., Кириченко О.С. Удосконалення процесів контролювання роботи працівників //Тези. Конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку»

13. Гуцайлюк З.В. Облік і контроль у ринковій економіці: елементи концепції: монографія / З.В. Гуцайлюк – Тернопіль: Крок, 2013. – 176 с.

14. Геращенко І.О. Організація служби контролінгу на підприємстві – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/86.pdf>

15. Дікань Л. В. Контроль і ревізія: [навч. посіб.] / Л. В. Дікань. – [2-ге вид., перероб. і доповн.]. – К.: Знання, 2017. – 327 с.

16. Дорош Н. І. Аудит: методологія і організація К .: Т-во «Знання», КОО, 2021. – 402 с.

17. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств : Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2021. – 347 с. 2. Камінська Т.Г. Управлінський облік, аналіз і контроль в системі менеджменту на підприємстві // «Облік і фінанси АПК» – [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://magazine.faaf.org.ua/upravlinskiy-oblik-analizi-kontrol-v-sistemi-menedzhmentu-na-pidpriemstvi.html>

18. Жура К. О. Особливості організації процесу аудиту грошових коштів підприємства / К. О. Жура ; наук. кер. Н. Й. Радіонова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). К. : КНУТД, 2017. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 88–89.

19. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»



від 21.12.2017 р. № 2258-VIII [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>

20. Інструменти управлінського контролю – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studall.org/all-34546.html>

21. Калюга Є. В. Система внутрішньогосподарського контролю та удосконалення її ефективності на підприємствах // Вісник податкової служби України. – 2021. – № 33. – С. 357–359.

22. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: [монографія] / М. Д. Корінько. – К. : Інформативно–аналітичне агентство, 2019. – 429 с.

23. Кулик Р.Р. Контролінг і контроль: проблеми ідентифікації – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10817/1/%D0%9A%D1%83%D0%B%D0%B8%D0%BA.pdf> 26 Офіційний сайт ПП «ТД Євро

24. Контроль як функція управління сучасного підприємства. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14696/>

25. Контролінг : навч. посіб. / Д. С. Лозовицький ; Львів. держ. ун-т внутр. справ, Ін-т права, психології та економіки. – Львів : ДУВС, 2022. – 239 с.

26. Лозовицький Д.С. Контролінг.: Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львів ДУВС, 2022. – 310 с.

27. Лозовський О. М. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства / О. М. Лозовський, Ю. С. Чабан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6, ч. 3. – С. 16–19.

28. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.

29. Мурашко В. М. Контроль і ревізія фінансово–господарської діяльності : [навч. посіб.] / Мурашко В. М., Сторожук Т. М. – К., Ірпінь : Академія ДПС України, 2021. – 311 с.

30. Магопець О.А. Організація внутрішньогосподарського контролю на сільськогосподарських підприємствах // Вісник Львівської комерційної академії. – 2022. – Випуск 16. – С. 310-316.

31. Михайличенко Н. М. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством / Н. М. Михайличенко, А. О. Токарева // Науковий вісник – 2017. – № 1. – С. 176-181.

32. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: [монографія]. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2021. – 224 с.

33. Ночовна Ю.О. Сутність управлінського обліку: процесно-функціональний та системний підходи [Електронний ресурс] / Ю. О. Ночовна // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2020. – Вип. 18(2). – С. 159–166. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_2020\\_18\(2\)\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_2020_18(2)__29)

34. Орел В.М. Сутність і роль контролю як функцій управління.// Ефективна економіка – № 6 – 2023 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763>

35. Остапенко О.М. Контролінг : курс лекцій для курсантів і слухачів / О. М. Остапенко. – Кіровоград : КЛА НАУ, 2015. – 160 с.

36. Облік і контроль в управлінні економічною стійкістю підприємств в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д.е.н., професора Максимової В.Ф. – Одеса : ОНЕУ, 2014. – 461 с.

37. Окончук А.Р. Особливості організації аудиту операцій з грошовими коштами підприємства/А.Р. Окончук; наук. кер. Н.Й.Радіонова//Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка, м.Полтава, 31.03.21р.Ч.1. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2021. – С. 549–552.

38. Пархоменко В. М., Малюга Н. М. Облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами: навч. посіб. Київ: 2019. – 120 с.

39. Партин Г. О. Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення [Електронний ресурс] / Г. О. Партин. – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12557/1/36\\_181-185\\_Vis\\_722\\_menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12557/1/36_181-185_Vis_722_menegment.pdf).

40. Подолянчук О. А. Класифікація контролю за організаційними формами та видами / О. А. Подолянчук // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 35. – С. 276–282.

41. Подолянчук О. А. Управлінський контроль як вид внутрішньогосподарського контролю підприємства / О. А. Подолянчук // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2015. – № 1. – С. 117–126.

42. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. - Тернопіль: Карт-бланш, 2021. – 370 с.

43. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення – [Електронний ресурс] – Режим доступу <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/10.pdf>

44. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік [текст] : навч. посіб / І.Б. Садовська, Т.В. Божидарнік, К.Є. Нагірська.К.: «Центр учбової літератури», 2019. – 688 с.

45. Скрипник М. І., Григоревська О. О. Бухгалтерська управлінська звітність: критичний аналіз порядку складання й особливостей практичного застосування. Інтелект ХХІ. 2016. № 5. С. 11–115.

46. Савицька О. М. Передумови формування концепції антикризового фінансового контролінгу на підприємстві в контексті розвитку інформаційної економіки [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, А. Ю. Скляр // Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2016. – №13. – Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80128/75683>.

47. Савицька О. М. Система контролінгу як ефективний механізм управління інноваційно-активним підприємством [Електронний ресурс] / О. М. Савицька // Економіка: реалії часу. Науковий журнал (Одеський національний політехнічний університет). – 2020. – № 4 (14). – С. 37-44. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.html>.

48. Савицька О. М. До питання необхідності удосконалення системи управління витратами на промислових підприємствах України в контексті розвитку контролінгу [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, К. С. Заречна // Електронне наукове фахове видання Житомирського державного університету ім. Івана Франка у галузі економічних наук «Економіка. Управління. Інновації». – 2020. – 2 (12). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_2\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_2_51.pdf).

49. Савицька О. М. Реалізація функцій бізнес-аналітики в сучасних автоматизованих системах управління підприємством на засадах контролінгу [Електронний ресурс] / О. М. Савицька // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2010. – № 3. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

50. Савченко Р. О. Управлінський контроль у системі менеджменту / Р. О. Савченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 23. – С. 42–46.

51. Савицька О. М. Центри відповідальності підприємства як основні механізми управління в системі контролінгу. Економічний вісник НТУУ „КПІ”. – №4. – 2020. – К. : Видавництво ПП «Екмо», С. 350–356.

52. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2022. – 554 с.

53. Ткаченко Є. Порівняльна характеристика німецької та американської концепцій контролінгу / Є. Ткаченко // Економічний аналіз. – 2022. – Т. 11(4). – С. 293–296.

54. Утенкова К.О. Аудит : навчальний посібник [Текст] / К.О. Утенкова. – К.: Алерта, 2020. – 408 с.

55. Подолянчук О. А. Управлінський контроль як вид

внутрішньогосподарського контролю підприємства / О. А. Подолянчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 1. – С. 117–126.

56. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення / А. А. Кузнецов // Європейський вектор економічного розвитку. – 2019. – № 2. – С. 97–106. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2019\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2019_2_10)

57. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): Монографія. – К.: Київ. держ. торг.-екон. Ун-т, 2020. – 371 с.

58. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси, 2022. – № 22. – С. 3–7.

59. Ярошенко С. П. Теоретичні і методологічні основи контролю : монографія / С. П. Ярошенко, Г. І. Пінькас, О. С. Кобичева. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2017. – 251 с.

60. Atkinson A.A. Management Accounting / A.A. Atkinson. – N.J. : Prentice Hall, Upper Saddle River, 2018. – 34 p.

61. Anthony, R. and V. Govindarajan (2003): «Management Control Systems», New York: MacGraw Hill – 18 p.

62. Anthony R.N., Young D.W. Management controlling Nonprofit Organizations. – 7- th ed. – New York: McGrawHill/Irwin, 2023 – 942 p.

63. Anthony, R., 2019. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Harvard University, Boston – 23 p.

64. Abernethy, M.A., Brownell, P., 2018. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. Accounting, Organizations and Society 22 (3/4), – P. 233–248.

65. Abernethy, M.A., Brownell, P., 2020. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. Accounting, Organizations and Society 22 (3/4), – P. 233–248.

66. Abernethy, M.A., Brownell, P., 2022. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3/4), – P. 233–248.
67. Alvesson, M., Karreman, D., 2018. Interfaces of control. technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting Organizations and Society* 29, – P. 423–444.
68. Arrow, K.J., 2022. Control in large organizations. *Management Science* 10, – P. 397–408.
69. Bunce, P., Fraser, R., Woodcock, L., 2019. Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research* (3), – P. 253–265.
70. Brignall, T. J. S. and J. Ballantine (2004): «Strategic enterprise management systems: New directions for research», *Management Accounting Research*, volume 15, issue 2, – P. 225–240.
71. Bedford, D.S., 2015. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, – P. 12-30.
72. Bisbe, J. & Malagueno de Santana, R. (2015). How control systems influence product innovation processes: The role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*, 45 (3), – P. 356–386.
73. Bonner, J. M., Ruckert, R. W., & Walker, O. C. (2022). Upper management control of new product development projects and project performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(3), – P. 233-245.
74. Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), – P. 709–737.
75. Beer, S. *Diagnosing the System for Organizations*; John Wiley, New York, 2018.
76. Bondarenko, G.T., Isaeva, A.E., Orekhov, S.A., Soltakhanov, U.A. 2017. Optimization of the Company Strategic Management System in the Context of

Economic Instability. *European Research Studies Journal*, 20(2B), – P. 3–24.

77. Chenhall, R. (2018): Management control systems design within its organisational context: Findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, volume 28, issue 2-3, pp. – P. 127–168.

78. Fisher, J.G., 2017. Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting* 10 (Supplement), – P. 47–57.

79. Fisher, J.G., 2018. Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting* 10 (Supplement), – P. 47–57.

80. Flamholtz, E., 2020. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 8 (2/3), – P. 35–50.

81. Flamholtz, E., 2020. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 8 (2/3), – P. 35–50.

82. Grynko, T., Gviniashvili, T. 2017. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Economic Annals-XXI*, 165(5–6), – P. 80–83.

83. Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society* 38: – 407 p.

84. Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: a literature based framework. *Journal of Management Control*, 24(4), – P. 343–382. doi:10.1007/s00187-014-0187-5

85. Henri, J.F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6) – P. 529–558.

86. Korableva, O., Kalimullina, O., Kurbanova, E. 2017a. Building the monitoring systems for complex distributed systems: Problems & solutions. Paper presented at the ICEIS 2017 – Proceedings of the 19th International Conference on Enterprise

Information Systems, Internal Control System in Enterprise Management: Analysis and Interaction Matrices – P. 221–228.

87. Kenneth, Merchant (2017). Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives. Van der Stede, Wim A. (Fourth ed.). Harlow, England.

88. Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2020. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74 (January–February), – P 75–85.

89. Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on lean accounting. *Management Accounting Research*, 19(4), – P 301–323.

90. Ling, V. V., & Yumashev, A. V. (2018). Estimation of worker encouragement system at industrial enterprise. *Espacios*, 39 p.

91. Langfield-Smith, K., 2021. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting Organizations and Society* 22 (2), – P. 207–232.

92. Liu, Shan. 2015. Effects of control on the performance of information systems projects: The moderating role of complexity risk. *Journal of Operations Management* 36: – P. 46–62.

93. Merchant, A. van der Stede, W. (2017) Management control systems – Performance measurements, evaluation and incentives, second edition, Edinburgh, England – P. 57–60.

94. Otley, D. T., & Berry, A. J. (2019). CONTROL, ORGANIZATION, AND ACCOUNTING. *Accounting, Organizations and Society*, 5, – P. 231–244.

95. Ouchi, W. (2018). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95 p.; Simons, R. (2020). How risky is your company? *Harvard Business Review*, 77(3), – P. 85–94.

96. Straub, E., Zecher, C., 2023. Management control systems: a review. *Journal of Management Control* 23, P. 233-268.

97. Thompson, A. Strickland, A. Gamble, J. (2019) Crafting and executing strategy. The quest for competitive advantages: Concept and cases, 17th edition, New York, McGraw Hill, USA – P. 61–69.



# ДОДАТКИ

# Додаток А1

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

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"  
 Територія м. Київ  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності Холодне штампування та гнуття  
 Середня кількість працівників 1 366  
 Адреса, телефон провулок Чугуївський, буд. 21, м. Київ, 03067 4544747  
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку V  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число) <u>2019, грудень, 31</u>	<u>2019_12_31_НЕТО</u>
за ЄВРОДИВІДІЛЕННЯМ <u>31202310</u>	<u>8038900000</u>
за КОПФГ	<u>240</u>
за КВЕД	<u>24.33</u>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2018** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	257	178
первісна вартість	1001	2 763	2 763
накопичена амортизація	1002	2 506	2 585
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 288	18 956
Основні засоби	1010	48 395	53 618
первісна вартість	1011	142 066	153 360
знос	1012	93 671	99 742
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	23 182	23 603
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>94 122</b>	<b>96 355</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	78 220	166 716
Виробничі запаси	1101	55 503	145 881
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	6 441	4 171
Товари	1104	16 276	16 664
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	3	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 479	11 941
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	38 571	71 386
з бюджетом	1135	1 449	3 336
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 752	17 112
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	134 788	22 524
Готівка	1166	6	18
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	54	171
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>284 316</b>	<b>293 189</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>378 438</b>	<b>389 544</b>

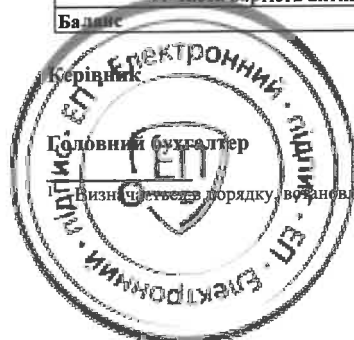
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 918	37 918
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	64	64
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 170	2 170
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(51 478)	(39 504)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(11 326)</b>	<b>648</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10 054	9 919
Довгострокові забезпечення	1520	-	2 163
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	2 163
Цільове фінансування	1525	8	11
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>10 062</b>	<b>12 093</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	23
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	188 780	187 320
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	365	612
розрахунками з оплати праці	1630	2 244	2 603
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	163 604	163 025
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2 567	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	22 142	23 220
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>379 702</b>	<b>376 803</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>378 438</b>	<b>389 544</b>

ЕП Федорова І.Б.

Федорова І. Б.

ЕП Гонтар С. А.

Гонтар С. А.



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

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

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	01	01
31202310		

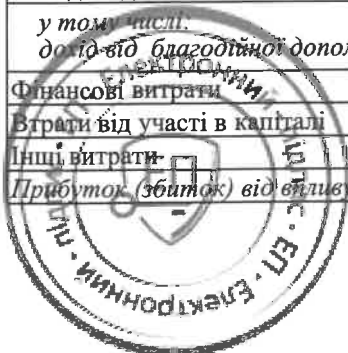
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	660 064	533 244
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 561 085 )	( 441 134 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	98 979	92 110
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	32 441	16 191
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 22 363 )	( 14 262 )
Витрати на збут	2150	( 57 973 )	( 43 834 )
Інші операційні витрати	2180	( 20 310 )	( 19 610 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	30 774	30 595
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	10
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 85 )	( 50 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	30 689	30 555
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	30 689	30 555
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>30 689</b>	<b>30 555</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	406 017	378 941
Витрати на оплату праці	2505	46 279	29 974
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 881	6 490
Амортизація	2515	6 652	4 156
Інші операційні витрати	2520	18 540	21 098
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>487 369</b>	<b>440 659</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



ЕП Федорова І.Б.

Федорова І. Б.

ЕП Гонтар С. А.

Гонтар С. А.

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01  
за ЄДРПОУ 31202310

КОДИ

2019 01 01

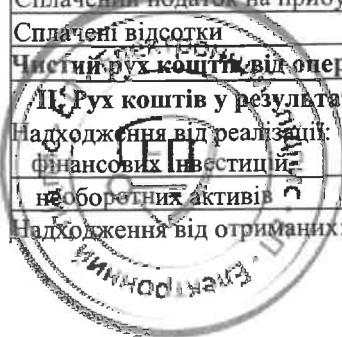
31202310

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)**  
за **Рік 2018** р.

Форма №3-н Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	30 689	-	30 555	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	6 150	X	2 833	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	2 163	-	-	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	1 859	-	7 555	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	85	-	50	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	-	121 137	-	43 501
Збільшення (зменшення) запасів	3551	-	88 496	-	10 539
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	1 538	-	-	1 784
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	34 062	-	31 174
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	117	-	4
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	606	2 039	168 418	2 294
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	-	1 460	-	689
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	-	579	-	1 507
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	247	-	-	98
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	359	-	403	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	-	1 598	168 015	-
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	-	81 624	163 616	-
Сплачений податок на прибуток	3580	X	-	X	-
Сплачені відсотки	3585	-	85	-	50
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	-	<b>81 709</b>	<b>163 566</b>	-
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200	-	X	-	X
необоротних активів	3205	-	X	-	X
Надходження від отриманих:					



## Продовження додатка А3

відсотків	3215	-	X	-	X
дивідендів	3220	-	X	-	X
Надходження від деривативів	3225	-	X	-	X
Надходження від погашення позик	3230	-	X	-	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	X	-	X
Інші надходження	3250	-	X	-	X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X	-	X	-
необоротних активів	3260	X	8 789	X	12 340
Виплати за деривативами	3270	X	-	X	-
Витрачання на надання позик	3275	X	-	X	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	-	X	-
Інші платежі	3290	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	-	8 789	-	12 340
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	X	4 138	X
Отримання позик	3305	-	X	-	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	X	-	X
Інші надходження	3340	-	X	2 567	X
Витрачання на:					
Викуп власних акцій	3345	X	-	X	-
Погашення позик	3350	X	769	X	-
Сплату дивідендів	3355	X	18 717	X	23 141
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	-	X	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	-	X	-
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	421	X	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	-	X	-
Інші платежі	3390	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	-	19 907	-	16 436
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	-	110 405	134 790	-
Залишок коштів на початок року	3405	134 788	X	7 553	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	1 859	-	7 555
Залишок коштів на кінець року	3415	22 524	-	134 788	-

Керівник

ЕП Федорова І.Б.

Федорова Ірина Борисівна

Головний бухгалтер

ЕП Гонтар С. А.

Гонтар Сергій Анатолійович



## Додаток А4

157

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	01	01
31202310		
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"

за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про власний капітал  
за Рік 2018 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	37 918	-	64	2 170	(51 482)	-	-	(11 330)
<b>Коригування:</b>									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	4	-	-	4
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	37 918	-	64	2 170	(51 478)	-	-	(11 326)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	30 689	-	-	30 689
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Розподіл прибутку:</b>									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(18 715)	-	-	(18 715)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-





## Продовження додатка А4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b>									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b>									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	11 974	-	-	11 974
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	37 918	-	64	2 170	(39 504)	-	-	648

ЕП Федорова І.Б.

Федорова Ірина Борисівна

Керівник

ЕП Гонтар С. А.

Головний бухгалтер

Гонтар Сергій Анатолійович



## Додаток Б1

158

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

КОДИ
Дата (рік, місяць, число) 2020, грудень, 31
за ЄДРПОУ МЕНТ 31202310
за КОАТУУ 8038900000
за КОПФГ 240
за КВЕД 24.33

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"Територія м. КиївОрганізаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності Холодне штампування та гнуттяСередня кількість працівників 1 330Адреса, телефон провулок Чугуївський, буд. 21, м. Київ, 03067 4544747

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2019** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	178	740
первісна вартість	1001	2 763	3 524
накопичена амортизація	1002	2 585	2 784
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 956	19 829
Основні засоби	1010	53 618	54 832
первісна вартість	1011	153 360	158 530
знос	1012	99 742	103 698
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	23 603	10 318
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>96 355</b>	<b>85 719</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	166 716	188 099
Виробничі запаси	1101	145 881	165 056
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	4 171	6 685
Товари	1104	16 664	16 358
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	3	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 941	7 039
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	71 386	23 287
з бюджетом	1135	3 336	4 933
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 112	4 798
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	22 524	6 239
Готівка	1166	18	6
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	171	203
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

## Продовження додатка Б1

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	33
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>293 189</b>	<b>234 634</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та група вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>389 544</b>	<b>320 353</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 918	68 408
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	64	64
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 170	2 170
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(39 504)	(26 553)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>648</b>	<b>44 089</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 919	-
Довгострокові забезпечення	1520	2 163	2 214
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2 163	2 214
Цільове фінансування	1525	11	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>12 093</b>	<b>2 214</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	23	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	187 320	84 960
розрахунками з бюджетом	1620	-	1 006
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	947
розрахунками зі страхування	1625	612	-
розрахунками з оплати праці	1630	2 603	126
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	163 025	166 374
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	3 757
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	3 660
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 220	14 167
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>376 803</b>	<b>274 050</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>389 544</b>	<b>320 353</b>



ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова І. Б.

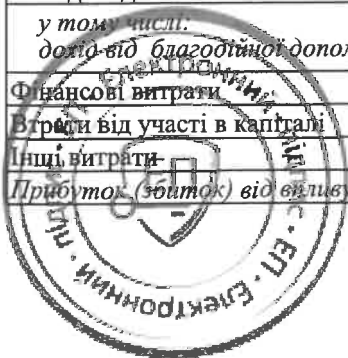
Гонтар С. А.

Державна служба статистики України є державним підприємством, що виконує функції державного органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
			2020	01 01
			31202310	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.			<b>ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО</b>	
Форма N2 Код за ДКУД			1801003	

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	701 588	660 064
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 595 917 )	( 561 085 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	105 671	98 979
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	42 022	32 441
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 25 952 )	( 22 363 )
Витрати на збут	2150	( 63 997 )	( 57 973 )
Інші операційні витрати	2180	( 27 292 )	( 20 310 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	30 452	30 774
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 463 )	( 85 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	29 989	30 689
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 786)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	27 203	30 689
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>27 203</b>	<b>30 689</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	411 517	406 017
Витрати на оплату праці	2505	52 633	46 279
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 298	9 881
Амортизація	2515	8 031	6 652
Інші операційні витрати	2520	23 215	18 540
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>507 694</b>	<b>487 369</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова І. Б.

Гонтар С. А.



## Додаток Б3

160

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01  
за ЄДРПОУ 31202310

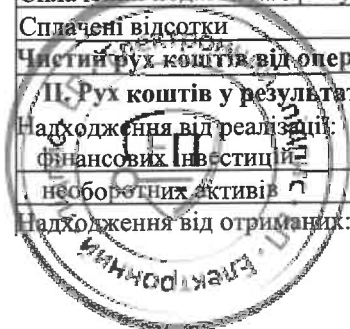
КОДИ		
2020	01	01
31202310		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)**  
за **Рік 2019** р.

Форма N3-н Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	29 989	-	30 689	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	8 031	X	6 150	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	3 711	-	2 163	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	23 061	1 859	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	463	-	85	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	65 315	23 012	-	121 137
Збільшення (зменшення) запасів	3551	-	21 383	-	88 496
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	53 001	-	1 538	-
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	12 314	-	-	34 062
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	32	-	117
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	1 597	-	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	1 006	111 222	606	2 039
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	-	102 360	-	1 460
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	1 006	-	-	579
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	-	612	247	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	-	2 477	359	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	-	5 773	-	1 598
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	-	48 780	-	81 624
Сплачений податок на прибуток	3580	X	-	X	-
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	85
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	-	48 780	-	81 709
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200	-	X	-	X
Надходження від отриманих необоротних активів	3205	-	X	-	X



## Продовження додатка Б3

відсотків	3215	-	X	-	X
дивідендів	3220	-	X	-	X
Надходження від деривативів	3225	-	X	-	X
Надходження від погашення позик	3230	-	X	-	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	X	-	X
Інші надходження	3250	-	X	-	X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X	-	X	-
необоротних активів	3260	X	6 804	X	8 789
Виплати за деривативами	3270	X	-	X	-
Витрачання на надання позик	3275	X	-	X	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	-	X	-
Інші платежі	3290	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	-	6 804	-	8 789
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	30 490	X	-	X
Отримання позик	3305	-	X	-	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	X	-	X
Інші надходження	3340	-	X	-	X
Витрачання на:					
Викуп власних акцій	3345	X	-	X	-
Погашення позик	3350	X	-	X	769
Сплату дивідендів	3355	X	10 695	X	18 717
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	-	X	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	-	X	-
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	-	X	421
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	-	X	-
Інші платежі	3390	X	3 557	X	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	16 238	-	-	19 907
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	-	39 346	-	110 405
Залишок коштів на початок року	3405	22 524	X	134 788	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	23 061	-	-	1 859
Залишок коштів на кінець року	3415	6 239	-	22 524	-

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна

Федорова Ірина Борисівна

ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Гонтар Сергій Анатолійович







## Продовження додатка Б4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	30 490	-	-	-	-	-	-	30 490
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	30 490	-	-	-	16 508	-	-	46 998
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	68 408	-	64	2 170	(26 553)	-	-	44 089

Керівник

\_\_\_\_\_

**Федорова Ірина Борисівна**

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

**Гонтар Сергій Анатолійович**

\_\_\_\_\_

## Додаток В1

162

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

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"Територія м. КиївОрганізаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності Холодне протампування та гнуттяСередня кількість працівників 1 324Адреса, телефон провулок Чугувський, буд. 21, м. Київ, 03067 4544747

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число) 2020 грудня 31за ЄДРПОУ 31282316за КОАТУУ 8038900000за КОПФГ 240за КВЕД 24.33

КОДИ

ЄДРПОУ	31282316
КОАТУУ	8038900000
КОПФГ	240
КВЕД	24.33

V

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	740	491
первісна вартість	1001	3 524	3 636
накопичена амортизація	1002	2 784	3 145
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 829	19 840
Основні засоби	1010	54 832	53 245
первісна вартість	1011	158 530	162 052
знос	1012	103 698	108 807
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 318	10 318
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>85 719</b>	<b>83 894</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	188 099	123 114
Виробничі запаси	1101	165 056	105 271
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	6 685	4 297
Товари	1104	16 358	13 546
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	3	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 379	4 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	23 506	37 698
з бюджетом	1135	2 937	338
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 653	191
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 231	21 471
Готівка	1166	6	14
Рахунки в банках	1167	4 693	21 333
Витрати майбутніх періодів	1170	203	241
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 129	2 648
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>232 140</b>	<b>190 046</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>317 859</b>	<b>273 940</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	68 408	68 408
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	64	64
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 170	2 170
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(26 659)	(8 087)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>43 983</b>	<b>62 555</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	85 066	12 614
розрахунками з бюджетом	1620	1 006	9 110
у тому числі з податку на прибуток	1621	947	2 943
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	126	145
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	166 374	163 383
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3 757	3 875
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 213	3 225
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 334	19 033
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>273 876</b>	<b>211 385</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>317 859</b>	<b>273 940</b>

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович



Головний бухгалтер

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

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

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	01	01
31202310		

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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



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

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

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

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

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

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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



ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович

## Додаток В3

164

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"**  
(найменування)Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01  
за ЄДРПОУ 31202310

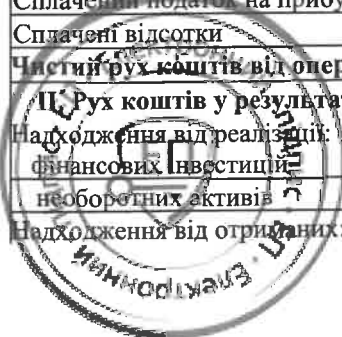
КОДИ

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)**  
за **Рік 2020** р.

Форма НЗ-н Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	34 949	-	29 989	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	9 290	X	8 031	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	1 012	-	50	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	14 146	-	7 074	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	132	-	463	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	58 334	-	42 046	-
Збільшення (зменшення) запасів	3551	-	64 985	-	21 383
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	963	-	5 667	-
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	5 462	10 123	-
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	38	-	32
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	481	-	-	704
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	-	63 621	-	110 122
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	-	72 452	-	99 011
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	8 104	-	514	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	-	-	-	612
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	19	-	-	2 477
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	3 669	-	-	8 537
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	54 242	-	-	22 469
Сплачений податок на прибуток	3580	X	2 739	X	-
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>51 503</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22 469</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200	-	X	-	X
необоротних активів	3205	1 749	X	-	X
Надходження від отриманих:					



## Продовження додатка В3

відсотків	3215	-	X	-	X
дивідендів	3220	-	X	-	X
Надходження від деривативів	3225	-	X	-	X
Надходження від погашення позик	3230	-	X	-	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	X	-	X
Інші надходження	3250	-	X	-	X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X	-	X	-
необоротних активів	3260	X	8 434	X	6 804
Виплати за деривативами	3270	X	-	X	-
Витрачання на надання позик	3275	X	-	X	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	-	X	-
Інші платежі	3290	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	-	6 685	-	6 804
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	X	30 490	X
Отримання позик	3305	219 229	X	4 187	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	X	-	X
Інші надходження	3340	-	X	-	X
Витрачання на:					
Викуп власних акцій	3345	X	-	X	-
Погашення позик	3350	X	222 951	X	8 917
Сплату дивідендів	3355	X	10 578	X	6 243
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	132	X	463
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	-	X	-
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	-	X	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	-	X	-
Інші платежі	3390	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	-	14 432	19 054	-
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	30 386	-	-	10 219
Залишок коштів на початок року	3405	5 231	X	22 524	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	14 146	-	7 074
Залишок коштів на кінець року	3415	21 471	-	5 231	-

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна

Федорова Ірина Борисівна

ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Гонтар Сергій Анатолійович



Керівник

Головний бухгалтер

## Додаток В4

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"

(наймснування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2021

01

165

31202310

ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО

## Звіт про власний капітал

за Рік 2020 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	68 408	-	64	2 170	(26 553)	-	-	44 089
<b>Коригування:</b>									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(106)	-	-	(106)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	<b>4095</b>	68 408	-	64	2 170	(26 659)	-	-	43 983
<b>Чистий прибуток (збиток) за звітний період</b>	<b>4100</b>	-	-	-	-	29 267	-	-	29 267
<b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>	<b>4110</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Розподіл прибутку:</b>									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(10 695)	-	-	(10 695)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-





## Продовження додатка В4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b>									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b>									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	18 572	-	-	18 572
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	68 408	-	64	2 170	(8 087)	-	-	62 555

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович



## Додаток Г1

166

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

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"	Дата (рік, місяць, число)	2022, грудень, 31	КОДИ
Територія	м.Київ	за ЄДРРНОМ	11111111111111111111	UA80000000000980793
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		240
Вид економічної діяльності	Холодне штампування та гнуття	за КВЕД		24.33
Середня кількість працівників	2 343			
Адреса, телефон	провулок Чугуївський, буд. 21, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03067, Україна	4544747		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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

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

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

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович



1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР" за ЄДРПОУ  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2022	01	01
31202310		

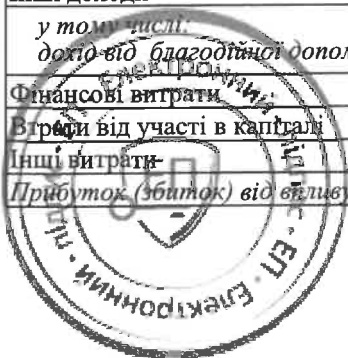
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2021 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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



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

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

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

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

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

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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



ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01  
за ЄДРПОУ 31202310

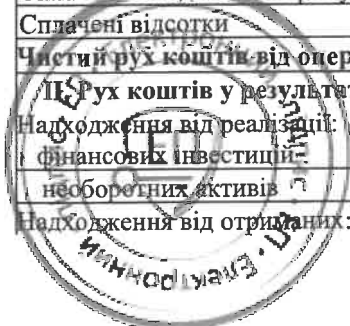
КОДИ		
2022	01	01
31202310		

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)  
за Рік 2021 р.**

Форма №3-н Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	140 700	-	34 949	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	14 841	X	9 290	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	54	-	1 012	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	2 488	14 146	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	1 123	-	132	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	-	118 610	58 334	-
Збільшення (зменшення) запасів	3551	-	122 954	-	64 985
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	330	963	-
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	188	-	5 462
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	38
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	873	481	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	1 639	-	-	63 621
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	4 828	-	-	72 452
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	-	3 960	8 104	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	-	25	19	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	-	2 659	3 669	-
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	37 259	-	54 242	-
Сплачений податок на прибуток	3580	X	23 400	X	2 739
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>13 859</b>	<b>-</b>	<b>51 503</b>	<b>-</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Надходження від реалізації фінансових інвестицій:					
фінансових інвестицій	3200	-	X	-	X
необоротних активів	3205	-	X	1 749	X
Надходження від отриманих:					



відсотків	3215	-	X	-	X
дивідендів	3220	-	X	-	X
Надходження від деривативів	3225	-	X	-	X
Надходження від погашення позик	3230	-	X	-	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	X	-	X
Інші надходження	3250	-	X	-	X
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	3255	X	-	X	-
необоротних активів	3260	X	8 905	X	8 434
Виплати за деривативами	3270	X	-	X	-
Витрачання на надання позик	3275	X	-	X	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	-	X	-
Інші платежі	3290	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	-	8 905	-	6 685
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	X	-	X
Отримання позик	3305	72 804	X	219 229	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	X	-	X
Інші надходження	3340	-	X	-	X
Витрачання на:					
Викуп власних акцій	3345	X	-	X	-
Погашення позик	3350	X	22 134	X	222 951
Сплату дивідендів	3355	X	42 018	X	10 578
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	1 122	X	132
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	-	X	-
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	-	X	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	-	X	-
Інші платежі	3390	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	7 530	-	-	14 432
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	12 484	-	30 386	-
Залишок коштів на початок року	3405	21 471	X	5 231	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2 488	-	-	14 146
Залишок коштів на кінець року	3415	36 443	-	21 471	-

Керівник

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна

Федорова Ірина Борисівна

Головний бухгалтер

ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

ГОНТАР Сергій



Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"**

за ЄДРПОУ

(найменування)

КОДИ		
2022	01	01
31202310		
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

Звіт про власний капітал  
за Рік 2021 р.Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Залишок на початок року</b>	<b>4000</b>	68 408	-	64	2 170	(8 087)	-	-	62 555
<b>Коригування:</b>									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(40)	-	-	(40)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	<b>4095</b>	68 408	-	64	2 170	(8 127)	-	-	62 515
<b>Чистий прибуток (збиток) за звітний період</b>	<b>4100</b>	-	-	-	-	115 161	-	-	115 161
<b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>	<b>4110</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Розподіл прибутку:</b>									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(42 781)	-	-	(42 781)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-





## Продовження додатка Г4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b>									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b>									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	72 380	-	-	72 380
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	68 408	-	64	2 170	64 253	-	-	134 895

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Федорова  
Ірина БорисівнаЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина Борисівна

Гонтар Сергій Анатолійович



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

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"  
Територія м. Київ  
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності Холодне штампування та гнуття  
Середня кількість працівників <sup>2</sup> 279  
Адреса, телефон провулок Чугувський, буд. 21, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03067, Україна 4544747  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Дата (рік, місяць, день) 2023, грудень, 31  
за ФОРМОЮ МЕТТ  
за КАТОПІ 1  
за КОПІФГ  
за КВЕД

КОДИ
UA80000000000980793
240
24.33

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	735	524
первісна вартість	1001	3 792	3 957
накопичена амортизація	1002	3 057	3 433
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 841	19 696
Основні засоби	1010	62 411	49 808
первісна вартість	1011	183 293	186 958
знос	1012	120 882	137 150
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 318	10 318
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>93 305</b>	<b>80 346</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	244 686	133 485
виробничі запаси	1101	224 872	116 166
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	4 160	3 397
товари	1104	15 654	13 922
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	3	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 790	3 949
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 772	112 043
з бюджетом	1135	3 635	1 521
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	379	123
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 443	44 003
готівка	1166	31	79
рахунки в банках	1167	36 412	43 924
Витрати майбутніх періодів	1170	241	105
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 521	2 896
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>307 470</b>	<b>298 128</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>400 775</b>	<b>378 474</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	68 408	68 408
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	64	64
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 170	2 170
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	64 386	59 286
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>135 028</b>	<b>129 928</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	54 556	47 539
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	17 442	4 886
розрахунками з бюджетом	1620	5 164	149
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 081	-
розрахунками зі страхування	1625	-	451
розрахунками з оплати праці	1630	120	1 388
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	166 956	160 119
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 856	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 279	3 236
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16 374	30 778
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>265 747</b>	<b>248 546</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>400 775</b>	<b>378 474</b>

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина

Гонтар Сергій



1 Кодифікація територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР" за ЄДРПОУ  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
31202310		

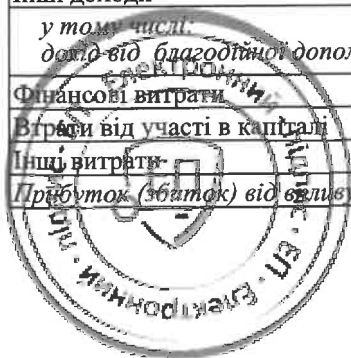
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2022 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	392 155	935 246
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 301 201 )	( 698 748 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	90 954	236 498
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 414	15 397
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 39 576 )	( 31 338 )
Витрати на збут	2150	( 51 665 )	( 74 277 )
Інші операційні витрати	2180	( 17 644 )	( 4 457 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	141 823
збиток	2195	( 4 517 )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 264 )	( 1 123 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	140 700
збиток	2295	( 4 781 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(25 539)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	115 161
збиток	2355	( 4 781 )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(4 781)</b>	<b>115 161</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	272 795	683 260
Витрати на оплату праці	2505	57 044	67 892
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 406	15 827
Амортизація	2515	18 453	14 841
Інші операційні витрати	2520	4 742	24 153
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>363 440</b>	<b>805 973</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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



ЕП Федорова  
Ірина Борисівна  
ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина

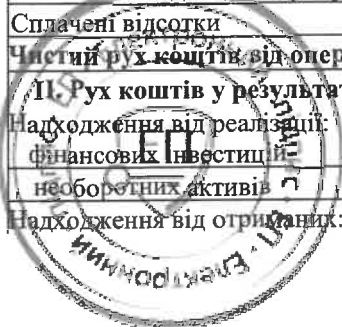
Гонтар Сергій

## Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

за Рік 2022 р.

Форма №3-н Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	-	4 781	140 700	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	18 453	X	14 841	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	-	43	54	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	1 564	-	2 488
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	264	-	1 123	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	26 886	-	-	118 610
Збільшення (зменшення) запасів	3551	111 201	-	-	122 954
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	841	-	-	330
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	256	-	-	188
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	625	-	-	873
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	-	15 302	1 639	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	-	12 556	4 828	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	-	5 015	-	3 960
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	1 268	-	-	25
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	14 404	-	-	2 659
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	23 913	-	37 259	-
Сплачений податок на прибуток	3580	X	5 021	X	23 400
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>18 892</b>	<b>-</b>	<b>13 859</b>	<b>-</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200	-	X	-	X
необоротних активів	3205	-	X	-	X
Надходження від отриманих:					



відсотків	3215	-	X	-	X
дивідендів	3220	-	X	-	X
Надходження від деривативів	3225	-	X	-	X
Надходження від погашення позик	3230	-	X	-	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	X	-	X
Інші надходження	3250	-	X	-	X
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	3255	X	-	X	-
необоротних активів	3260	X	5 673	X	8 905
Виплати за деривативами	3270	X	-	X	-
Витрачання на надання позик	3275	X	-	X	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	-	X	-
Інші платежі	3290	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	-	5 673	-	8 905
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	X	-	X
Отримання позик	3305	28 519	X	72 804	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	X	-	X
Інші надходження	3340	-	X	-	X
Витрачання на:					
Викуп власних акцій	3345	X	-	X	-
Погашення позик	3350	X	33 886	X	22 134
Сплату дивідендів	3355	X	1 856	X	42 018
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	-	X	1 122
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	-	X	-
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	-	X	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	-	X	-
Інші платежі	3390	X	-	X	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	-	7 223	7 530	-
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	5 996	-	12 484	-
Залишок коштів на початок року	3405	36 443	X	21 471	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 564	-	2 488	-
Залишок коштів на кінець року	3415	44 003	-	36 443	-

Керівник

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна

Федорова Ірина

Головний бухгалтер

ЕП Гонтар  
Сергій  
Анатолійович

Гонтар Сергій



## Додаток Д4

173

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АРСЕНАЛ-ЦЕНТР"

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

(найменування)

КОДИ		
2023	01	01
31202310		
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

Звіт про власний капітал  
за Рік 2022 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	68 408	-	64	2 170	64 253	-	-	134 895
<b>Коригування:</b>									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(186)	-	-	(186)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	68 408	-	64	2 170	64 067	-	-	134 709
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(4 781)	-	-	(4 781)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Розподіл прибутку:</b>									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-





## Продовження додатка Д4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	(4 781)	-	-	(4 781)
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	68 408	-	64	2 170	59 286	-	-	129 928

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Федорова  
Ірина Борисівна

ЕП Гонтар

Сергій  
Анатолійович

Федорова Ірина

Гонтар Сергій



## НАКАЗ

14.08.2023

Київ

№ 67

Про проведення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей

Для проведення інвентаризації ТМЦ на складі м. Черкаси призначається інвентаризаційна комісія в складі:

Голови комісії: Ревізора КРВ – Рак В.М.

Членів комісії: Менеджера зі збуту – Коваленка М.М.

Інвентаризацію провести у присутності наступних матеріально-відповідальних осіб:  
Начальника відділу продажів – Каложни Є.В.

Інвентаризацію грошових коштів в касі установи провести в присутності:  
Бухгалтера – Литвиної О.Ю.

Інвентаризації підлягають:

- Склад «Філія»;
- Склад «Товарна група і готова продукція»;
- Склад «Відмовні замовлення»;
- Склад «Некондиція»;
- Склад «Інші ТМЦ».

До інвентаризації приступити 15.08.2023 р.  
і закінчити 15.08.2023 р.

Причина інвентаризації – планова перевірка.

Інвентаризацію провести згідно з діючим Положенням про інвентаризацію активів та зобов'язань, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 02.09.2014 р. № 879.

Відвантаження товарів зі складу в період інвентаризації заборонено. Після закінчення інвентаризації підписати акт інвентаризації в 2-х примірниках.

Інвентаризаційні матеріали здати до бухгалтерії підприємства.

Генеральний директор



Ірина ФЕДОРОВА

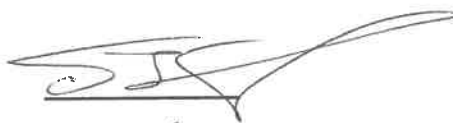
Затверджую  
Генеральний директор  
ТОВ "Арсенал-Центр"  
\_\_\_\_\_ І.Б. Федорова

**План-графік проведення інвентаризацій ТМЦ  
на серпень 2023 року**

№ з/п	Філія	Дата	Голова комісії	Члени комісії
1	Біла Церква	03-04.08.2023 р.	Довбик Ю.Б.	Рак В.М.
2	Васильків (Гоголя 5) +ОЗ	09-11.08.2023 р.	Довбик Ю.Б.	Рак В.М.
4	Черкаси	15.08.2023 р.	Рак В.М.	-
5	Васильків (Гоголя 5) +ОЗ	18-21.08.2023 р.	Довбик Ю.Б.	Рак В.М.
6	Умань (+ОЗ)	23-25.08.2023 р.	Довбик Ю.Б.	-

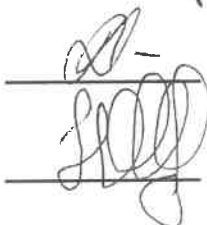
Погоджено:

Директор з виробничої і складської  
логістики та оперативного обліку



/ В.Г. Сухарев /

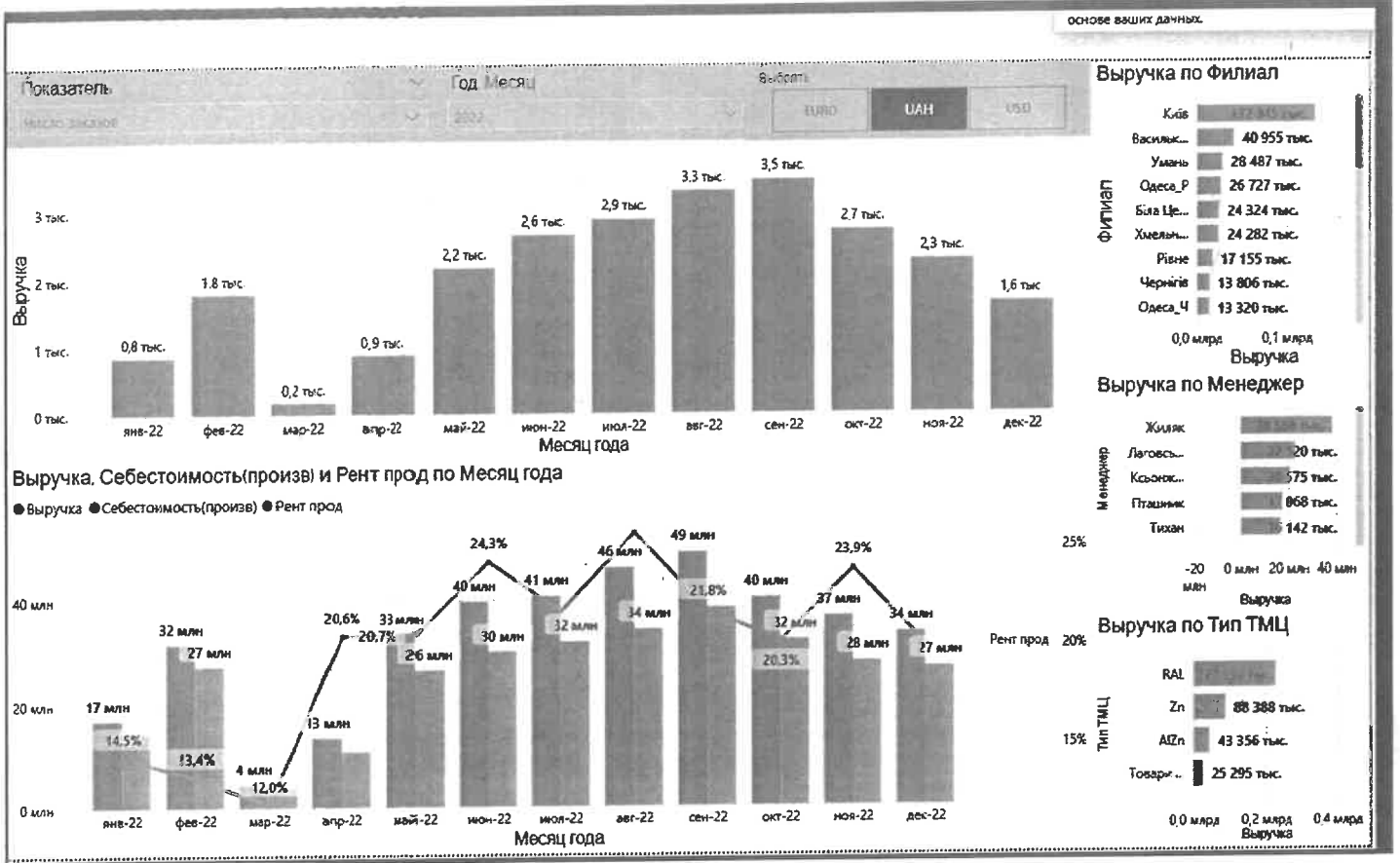
Начальник відділу кадрів



/ В.М. Коломієць /

Начальник контрольно-  
ревізійного відділу

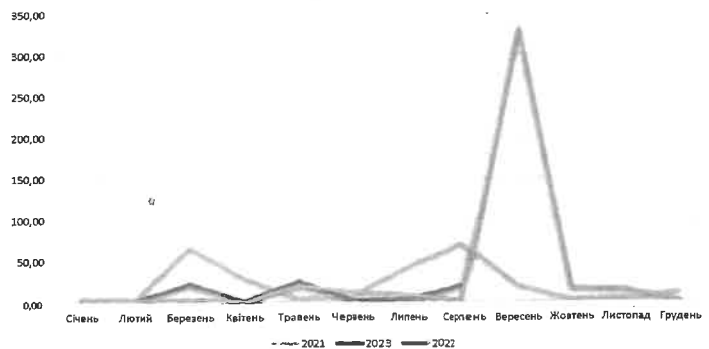
/ Ю.Б. Довбик /



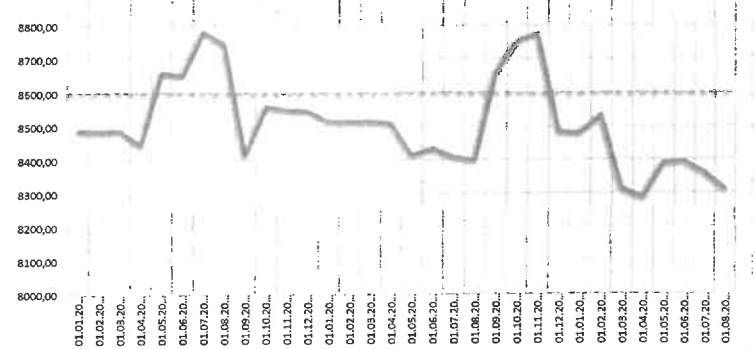
Объём реализации некондиционной товарной группы зі складів організації за 2021-2023 рр.

Рік	Група товарів	Од. виміру	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього за рік
2023	Аква	шт	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Акведук	шт	0,00	0,00	0,00	0,00	18,00	0,00	0,00	14,00					32,00
	Пластмо	шт	0,00	0,00	21,00	0,00	6,00	0,00	2,00	5,00					34,00
	Гвинти	шт	0,00	0,00	160,00	0,00	0,00	0,00	1 100,00	0,00					1 260,00
	Інше	шт	0,00	187,14	160,00	450,00	631,00	900,00	1 813,00	480,00					4 621,14
	Разом реалізовано		0,00	187,14	341,00	450,00	655,00	900,00	2 915,00	499,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 947,14
	З них елементів водостічних систем		0,00	0,00	21,00	0,00	24,00	0,00	2,00	19,00	0,00	0,00	0,00	0,00	66,00
Залишок на 1-ше число місяця (без гвинтів та міновати)		8 479,13	8 533,58	8 312,87	8 285,58	8 389,58	8 393,58	8 359,58	8 310,58						8 383,06
2022	Аква	шт	0,00	0,00	0,00	0,00	12,00	0,00	0,00	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00	27,00
	Акведук	шт	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	316,00	13,00	0,00	0,00	330,00
	Пластмо	шт	1,00	0,00	2,00	0,00	6,00	11,00	7,00	0,00	0,00	2,00	14,00	0,00	43,00
	Гвинти	шт	0,00	400,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	250,00	50,00	1 000,00	150,00	200,00	2 150,00
	Інше	шт	0,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	320,00	250,00	0,00	150,00	1 155,00	1 905,00
	Разом реалізовано		1,00	430,00	2,00	100,00	18,00	11,00	8,00	570,00	631,00	1 015,00	314,00	1 355,00	4 455,00
	З них елементів водостічних систем		1,00	0,00	2,00	0,00	18,00	11,00	8,00	0,00	331,00	15,00	14,00	0,00	400,00
Залишок на 1-ше число місяця (без гвинтів та міновати)		8 515,56	8 515,58	8 515,57	8 509,58	8 413,58	8 434,58	8 408,58	8 398,58	8 659,58	8 754,13	8 777,13	8 484,13		8 532,22
2021	Аква	шт	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Акведук	шт	0,00	0,00	22,00	9,00	0,00	0,00	1,00	52,00	0,00	0,00	0,00	0,00	84,00
	Пластмо	шт	4,00	3,00	44,00	20,00	4,00	8,00	41,50	18,50	20,00	2,00	4,00	12,00	181,00
	Гвинти	шт	100,00	200,00	0,00	350,00	540,00	1 600,00	960,00	310,00	250,00	650,00	300,00	0,00	5 260,00
	Інше	шт	180,00	1 000,00	60,00	630,00	330,00	1 205,00	0,00	310,00	285,00	410,00	640,00	162,04	5 212,04
	Разом реалізовано		284,00	1 203,00	126,00	1 009,00	874,00	2 813,00	1 002,50	690,50	555,00	1 062,00	944,00	174,04	10 737,04
	З них елементів водостічних систем		4,00	3,00	66,00	29,00	4,00	8,00	42,50	70,50	20,00	2,00	4,00	12,00	265,00
Залишок на 1-ше число місяця (без гвинтів та міновати)		8 487,58	8 484,58	8 487,58	8 444,08	8 659,12	8 652,12	8 782,12	8 746,62	8 413,62	8 559,62	8 549,62	8 546,62		8 567,77
Середній обсяг реалізації (без гвинтів та міновати)		1,67	1,00	29,67	9,67	15,33	6,33	17,50	29,83	175,50	5,67	6,00	4,00		302,17

Объём реализации некондиционных элементов водостічних систем зі складів організації за 2021-2023 рр.



Залишок некондиційної товарної групи на складах організації (без врахування гвинтів та відходів міновати)



Топ-3 філій з найбільшими обсягами реалізації некондиційних елементів водостічних систем у 2023 р. рр. од.

Васильків	30,50
Київ	39,00
Суми	3,00

Топ-3 філій з найбільшими обсягами реалізації некондиційних елементів водостічних систем за звітний місяць. од.

Київ	38,00
Васильків	3,00
Суми	2,00

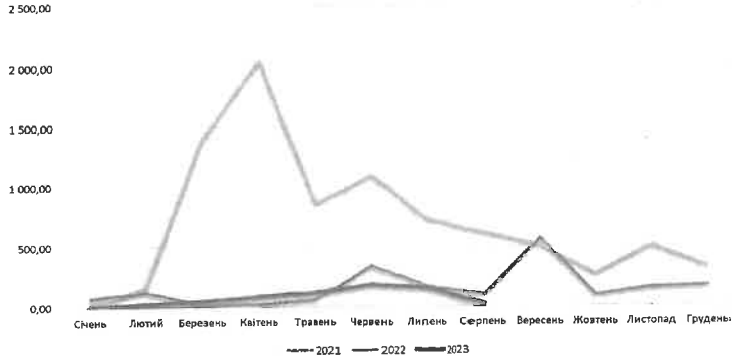
Топ-3 філій з найбільшими залишками некондиційної ТГ (без врахування гвинтів) станом на 1-ше число поточного місяця. од.

Васильків	4 957,08
Київ	984,00
Одеса	673,00

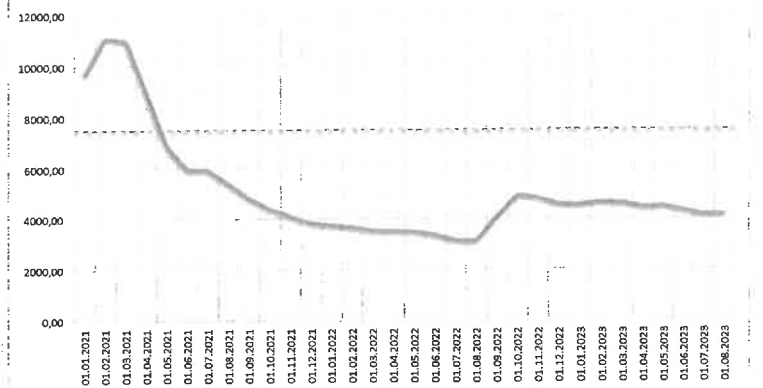
**Обсяги реалізації продукції зі складів "Відмовні замовлення" за 2021-2023 рр.**

Рік	Тип продукції	Од. виміру	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього за рік
2023	Прокат (гладкий лист, м/ч, профнастил)	м.кв	0,00	20,88	0,00	5,74	157,07	140,77	6,79						447,05
	Планки	шт	0,00	0,00	42,00	32,00	23,00	12,00	14,00						127,00
	Разом реалізовано		0,00	20,88	42,00	82,16	115,38	180,07	152,77	20,79		0,00	0,00	0,00	614,05
	Залишок на 1-ше число місяця (без врахування 1275,80 од. - на технічному обліку)	м.кв	4 545,63	4 648,48	4 606,48	4 444,16	4 479,01	4 311,26	4 134,79	4 146,58	58,67	530,34	66,63	138,64	166,16
2022	Прокат (гладкий лист, м/ч, профнастил)	м.кв	68,80	0,00	15,53	14,90	50,90	151,38	130,12	58,67	35,00	24,00	13,00	0,00	466,00
	Планки	шт	3,00	121,00	0,00	2,00	6,00	184,00	38,00	40,00	92,00	90,63	151,64	166,16	1 858,06
	Разом реалізовано		71,80	121,00	15,53	16,90	56,90	335,38	168,12	98,67	565,34	90,63	151,64	166,16	3 836,64
	Залишок на 1-ше число місяця (без врахування 1275,80 од. - на технічному обліку)	м.кв	3 752,53	3 680,73	3 539,79	3 524,26	3 507,36	3 384,44	3 148,86	3 130,34	4 066,79	4 912,71	4 827,84	4 564,01	3 836,64
2021	Прокат (гладкий лист, м/ч, профнастил)	м.кв	11,92	163,54	1 303,96	2 037,80	831,01	1 032,75	630,21	581,72	415,61	219,73	239,15	121,90	7 589,31
	Планки	шт	0,00	0,00	87,00	8,00	26,00	62,00	101,00	33,00	92,00	49,00	265,00	204,00	927,00
	Разом реалізовано		11,92	163,54	1 390,96	2 045,80	857,01	1 094,75	731,21	614,72	507,61	268,73	504,15	325,90	8 516,31
	Залишок на 1-ше число місяця (без врахування 1275,80 од. - на технічному обліку)	м.кв	9 685,96	11 114,60	11 005,13	8 970,84	6 869,57	5 938,50	5 923,81	5 392,63	4 824,63	4 391,24	4 111,86	3 848,15	6 839,74
Середній обсяг реалізації			27,91	101,81	482,83	714,95	343,10	536,74	350,70	244,73	536,48	119,79	218,60	164,02	3 841,63

**Обсяги реалізації продукції зі складів "Відмовні замовлення" за 2021-2023 рр.**



**Залишок продукції на складах "Відмовні замовлення"**



**Топ-3 філій з найбільшими обсягами реалізації відмовних замовлень у 2023 рр., од.**

м. Одеса	154,62
м. Васильків	123,89
м. Хмельницький	69,20

**Топ-3 філій з найбільшими обсягами реалізації відмовних замовлень за звітний місяць, од.**

м. Васильків	14,00
м. Черкаси	4,56
м. Одеса	2,23

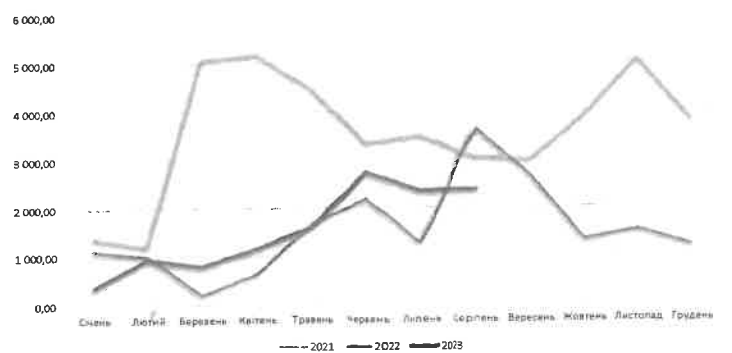
**Топ-3 філій з найбільшими залишками відмовних замовлень станом на 1-ше число поточного місяця, од.**

м. Київ	2 632,34
м. Суми	374,33
м. Хмельницький	268,91

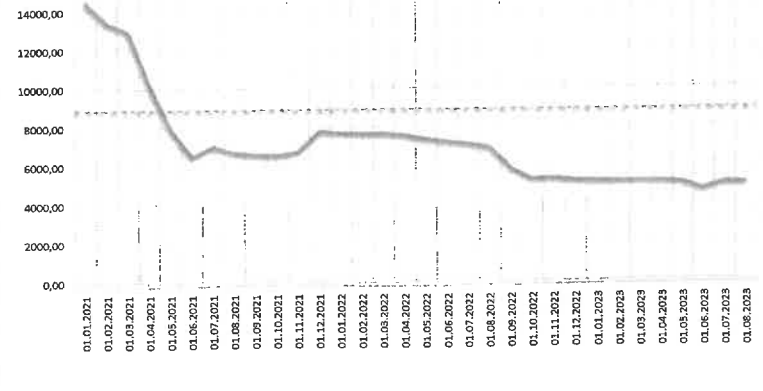
**Обсяги реалізації некондиційної продукції зі складів організації за 2021-2023 рр.**

Рік	Тип продукції	Од. виміру	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього за рік
2023	Прокат (гл. лист, м/ч, профнастил)	м.кв	132,01	412,41	342,90	455,83	913,47	1 296,82	1 163,14	737,78					5 454,35
	Упаковка	м.кв	155,73	246,70	221,31	302,36	378,35	942,33	961,82	981,20					4 189,78
	Планки	шт	0,00	0,00	2,00	9,00	0,00	0,00	0,00	4,00					15,00
	Техвідхід	шт	0,00	0,00	9,00	4,00	6,00	93,00	15,00	40,00					167,00
2022	Техвідхід СП	м.кв	65,20	281,44	212,07	386,73	297,87	389,39	197,12	604,25					2 434,07
	Єврофасад, сайдинг, сендвич-панелі	м.кв	0,00	0,00	5,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					5,95
	Разом реалізовано		352,94	940,55	793,23	1 157,91	1 595,69	2 721,54	2 337,07	2 367,23					12 266,16
	Залишок на 1-ше число місяця (без врахування 1095,18 од. - на технічному обліку)	м.кв	5 112,34	5 105,14	5 103,18	5 102,36	5 035,40	4 655,06	4 990,40	4 965,33					5 008,65
2021	Прокат (гл. лист, м/ч, профнастил)	м.кв	738,78	434,06	150,76	417,57	899,54	1 506,94	860,31	1 509,73	1 273,41	654,89	511,49	648,55	9 606,03
	Упаковка	м.кв	367,94	467,85	51,02	215,62	524,21	442,26	310,49	1 839,49	1 224,61	635,49	639,48	163,61	6 882,06
	Планки	шт	4,00	34,00	4,00	5,00	9,00	34,00	6,00	8,00	4,00	4,00	2,00	0,00	114,00
	Техвідхід	шт	0,00	8,00	0,00	0,00	58,00	0,00	15,00	36,00	16,00	9,00	4,00	3,00	149,00
2021	Техвідхід СП	м.кв	0,00	54,69	0,00	0,00	167,80	193,71	68,98	221,42	130,88	13,61	355,13	362,97	1 569,19
	Єврофасад, сайдинг, сендвич-панелі	м.кв	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13,80	
	Разом реалізовано		1 110,73	998,60	205,77	638,18	1 658,55	2 176,91	1 260,77	3 614,64	2 648,90	1 316,99	1 512,10	1 191,93	18 334,08
	Залишок на 1-ше число місяця (без врахування 1095,18 од. - на технічному обліку)	м.кв	7 640,00	7 620,00	7 612,00	7 523,00	7 332,00	7 184,00	7 075,00	6 909,44	5 803,00	5 244,18	5 282,32	5 156,48	6 698,45
2021	Прокат (гл. лист, м/ч, профнастил)	м.кв	1 058,29	724,76	3 286,89	2 416,02	1 549,44	1 620,59	1 609,29	1 648,48	1 526,18	1 077,16	1 392,96	922,42	18 832,47
	Упаковка	м.кв	280,88	423,53	1 230,12	2 188,01	1 873,30	1 398,07	1 516,41	954,79	759,07	2 201,84	3 077,22	2 515,21	18 418,44
	Планки	шт	5,00	1,00	91,00	45,00	30,00	38,00	24,00	54,00	27,00	57,00	61,00	10,00	443,00
	Техвідхід	шт	2,00	18,00	179,00	21,00	382,00	130,00	112,00	47,00	209,00	92,00	34,00	144,00	1 370,00
2021	Техвідхід СП	м.кв	32,01	0,00	299,78	454,15	601,23	147,61	222,14	284,03	465,09	375,06	502,49	140,76	3 524,34
	Єврофасад, сайдинг, сендвич-панелі	м.кв	5,77	35,05	0,00	66,83	46,80	0,00	0,00	50,99	0,00	92,45	2,54	52,51	352,93
	Разом реалізовано		1 383,95	1 202,34	5 086,78	5 191,00	4 482,76	3 334,27	3 483,84	3 039,28	2 986,35	3 895,51	5 070,20	3 784,90	42 941,19
	Залишок на 1-ше число місяця (без врахування 2055,18 од. - на технічному обліку)	м.кв	14 452,41	13 376,91	12 928,05	10 200,74	7 918,18	6 486,91	6 991,83	6 691,28	6 566,58	6 518,54	6 669,60	7 741,62	8 878,55
Середній обсяг реалізації			949,21	1 047,16	2 028,59	2 329,03	2 579,00	2 744,24	2 360,56	3 007,05	2 817,62	2 606,25	3 291,15	2 488,42	28 248,29

**Обсяги реалізації некондиційної продукції зі складів організації за 2021-2023 рр.**



**Залишок некондиційної продукції на складах організації**



**Топ-3 філій з найбільшими обсягами реалізації некондиційної продукції у 2023 рр., од.**

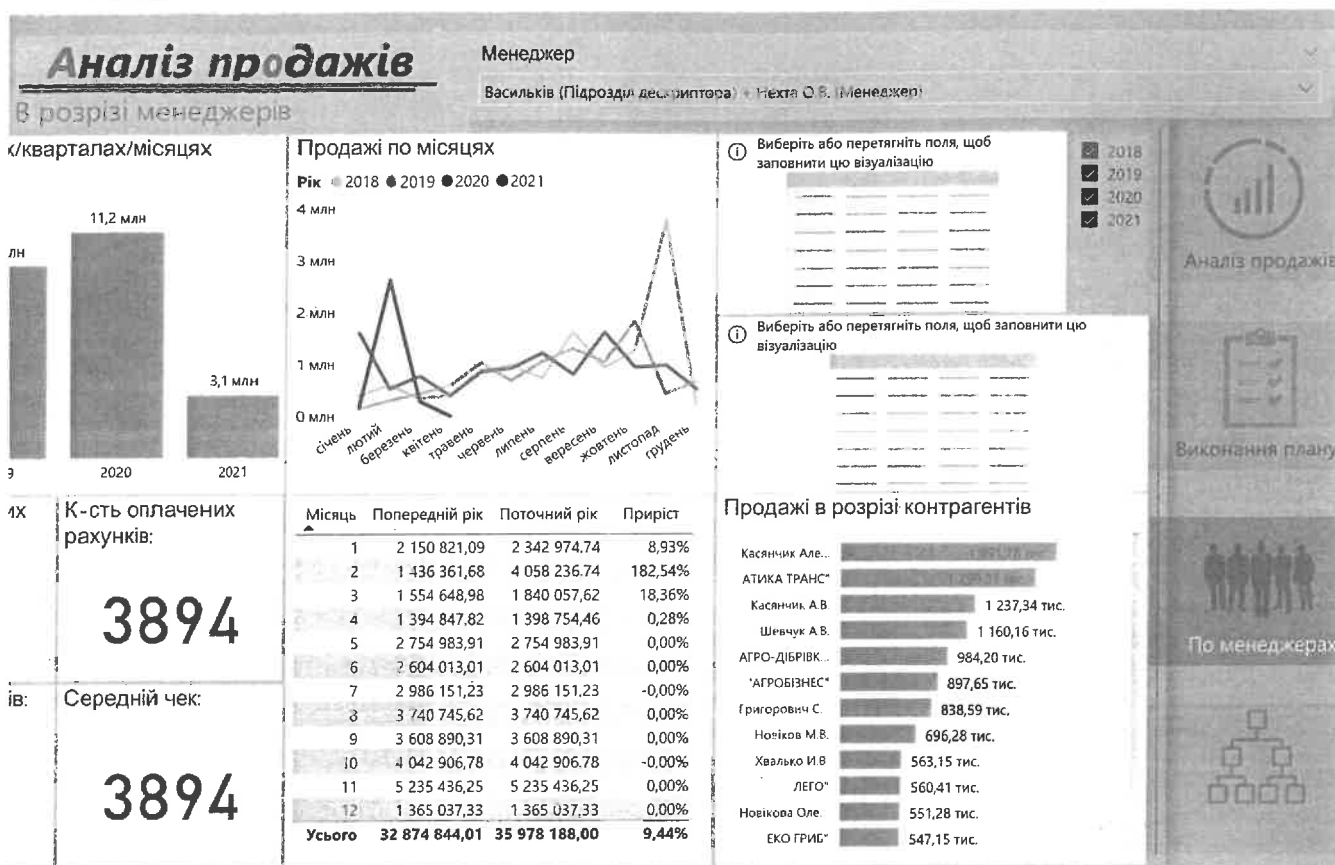
м. Біла Церква	3 456,48
м. Васильків	3 209,00
м. Київ	1 408,00

**Топ-3 філій з найбільшими обсягами реалізації некондиційної продукції за звітний місяць, од.**

м. Біла Церква	606,28
м. Васильків	499,91
м. Умань	292,00

**Топ-3 філій з найбільшими залишками некондиційної продукції станом на 1-ше число поточного місяця, од.**

м. Хмельницький	1 390,05
м. Київ	1 216,31
м. Васильків	729,95



Звіт з залишків на складах підприємства на 01.07.2023 р.

