

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

Випускна кваліфікаційна робота

На тему:

«Організація імпорту підприємств АПК»

(на матеріалах підприємства ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна», м. Київ)

Студента 1 курсу 1м групи,

Київ 2018

Спеціальності 051 «Економіка»

Бендика

Спеціалізації «міжнародна
економіка»

Юрія Валентиновича

Науковий керівник

Осика Сергій Григорович

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

Кудирко

Людмила Пет

Міністерство освіти і науки України

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

на тему:

«Організація імпорту підприємств АПК»

(на матеріалах підприємства ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна», м. Київ)

Студента II курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Бендика Юрія
Валентиновича

підпис студента

Науковий керівник
Доктор економічних наук,
професор

Осика Сергій
Григорович

підпис керівника

Київ 2018

Анотація

Бендик Ю. «Організація імпорту підприємств АПК» (на матеріалах підприємства ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізацією «Міжнародна економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

У першому розділі роботи визначено сутність та індикатори ефективності імпорту, фактори, що впливають на ефективність імпорту підприємств АПК та методичні підходи до оцінки ефективності імпорту.

У другому розділі роботи розглянуто особливості організації діяльності підприємства, проаналізовано основні фінансово-економічні показники, проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність імпорту ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна».

У третьому розділі роботи проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність імпорту ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна». Здійснено прогнозування розвитку ЗЕД підприємства ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна», спрогнозовано обсяги основних показників ефекту та ефективності імпорту підприємства.

Ключові слова: імпорт підприємств АПК, ефективність імпорту підприємства.

Аннотация

Бендык Ю. «Организация импорта предприятий АПК» (на примере предприятия ООО «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Украина», г.. Киев).

Выпускная квалификационная работа на соискание степени магистра по специальности 051 «Экономика», специализаций «Международная экономика». Киевский национальный торгово-экономический университет, 2018.

В первом разделе работы определена суть и индикаторы эффективности импорта, факторы, что влияют на эффективность импорта предприятий АПК и методические подходы к оценке эффективности импорта.

Во втором разделе работы рассмотрены особенности организации деятельности предприятия, проанализированы основные финансово-экономические показатели, проанализировано влияние факторов внешней и внутренней среды на эффективность импорта ООО «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Украина».

В третьем разделе работы проанализировано влияние факторов внешней и внутренней среды на эффективность импорта ООО «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Украина». Осуществлено прогнозирование развития ВЭД предприятия ООО «Сесвандерхаве-Украина», спрогнозировано объемы основных показателей эффекта и эффективности импорта предприятия.

Ключевые слова: импорт предприятий АПК, эффективность импорта предприятия.

Annotation

Bendik Y. "Organization of import of agribusiness enterprises" (on materials of the enterprise "SESVANDERHAVE-Ukraine" Ltd., Kyiv).

Final qualification paper for a master's degree in specialty 051 "Economics", specialization "International Economics". Kyiv National University of Trade and Economics, 2018.

In the first section of the work, the essence and indicators of the effectiveness of imports are defined, the facts affecting the impact of import-import companies and methodological approaches to assessing the efficiency of imports were identified.

In the second part of the paper, the peculiarities of the organization of the enterprise are analyzed; the main financial and economic indicators, the influence of factors of external and internal environment on the efficiency of imports of LLC were evaluated.

The third section of the paper analyzes the influence of external and internal factors on the efficiency of imports of SESVANDERHAVE-Ukraine Ltd. Forecasting of the development of foreign economic activity of LLC "SESVANDERHAVE-Ukraine" is forecast, the volume of the main indicators of the effect and efficiency of the import of the enterprise is projected.

Key words: import of agribusiness enterprises, efficiency of the import of the enterprise.

23 табл., 3 додатки, 85 джерел.

Об'єкт дослідження – міжнародна економічна діяльність підприємства у сфері здійснення імпорتنих операцій.

Предмет дослідження - особливості та критерії ефективності здійснення імпорتنих операцій на підприємстві ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна».

Підприємство, за матеріалами якого виконано випуск кваліфікаційну роботу – ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна», м. Київ.

Мета роботи – науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних особливостей імпорту підприємства.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність та індикатори ефективності імпорту;
- дослідити фактори, що впливають на ефективність імпорту підприємств АПК;
- визначити критерії та показники ефективності імпорту;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»;
- здійснити оцінку ефективності імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»;
- провести дослідження факторного впливу на ефективність імпорту ТОВ "Сесвандерхаве-Україна";
- визначити напрямки підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»;
- розробити комплекс заходів по оптимізації ефективності імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»;
- визначити стратегічні напрямки розвитку ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна».

Методи дослідження – у процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження, окреслено практичне значення проведеного дослідження.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК»** визначено сутність та індикатори ефективності імпорту, фактори, що впливають на ефективність імпорту підприємств АПК та методичні підходи до оцінки ефективності імпорту. Визначено, що властива для більшості підприємств функціональна організація зовнішньоекономічної діяльності не відповідає сучасним вимогам зовнішніх ринків, не сприяє адекватному розвитку управління реалізацією імпортової продукції і не забезпечує очікуваний рівень конкурентоспроможності підприємства. З'ясовано, що ефективний розвиток підприємств агропромислової галузі передбачає використання виробничих ресурсів у найбільш ефективній їх комбінації. Ефективність діяльності підприємства агропромислової галузі може бути окреслена впливом певної сукупності факторів середовища його функціонування.

У другому розділі **«ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-УКРАЇНА»»** розглянуто особливості організації діяльності підприємства ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна» та проаналізовано основні фінансово-економічні показники. Чистий прибуток підприємства ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна» за 2013-2017 рр зріс на 2981 тис. грн. (+89,7%), а у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 717 тис. грн (12,8%). Проведений аналіз ЗЕД на підприємстві ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна» дозволив виявити особливості організації операцій з імпорту, а також подальшої реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку України. Обсяги імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 14321 тис. грн або на 47,2%.

Було проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність імпорту ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна».

У третьому розділі «**НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТУ ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-УКРАЇНА»**» обґрунтовано основні напрямки удосконалення управління операціями з імпорту на підприємстві ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна». До них можемо віднести: удосконалення інформаційної логістики та впровадження систем управління операціями з імпорту, що дозволяють оптимізувати роботу в сфері постачання товарів; удосконалення цінової політики при роботі з постачальниками; удосконалення системи мотивації персоналу при управлінні операціями з імпорту. Наведені напрямки дозволяють оптимізувати систему постачання товарів, вивести її на якісно новий рівень. Розроблено комплекс заходів поліпшення оптимізації управління операціями з імпорту товарів на підприємстві ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна». У ході реалізації програми оптимізації імпорту товарів буде здійснено ряд заходів.

Здійснено прогнозування розвитку ЗЕД підприємства ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна». Було визначено прогнозні обсяги імпорту виходячи з наявних тенденцій до розширення діяльності підприємства та оптимізації товарного асортименту. На основі сформованої фактичної структури закупівель товарів на міжнародному ринку та визначено параметри оптимізації імпорту. Було спрогнозовано обсяги основних показників ефекту та ефективності імпорту підприємства. Економічний ефект (чистий прибуток) від імпортих операцій становитиме 6345 тис. грн у 2018 році.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження та пропозиції щодо підвищення рівня ефективності ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-Україна».

Зміст

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК.....	15
1.1. Сутність та індикатори ефективності імпорту.....	15
1.2. Фактори, що впливають на ефективність імпорту підприємств АПК.....	25
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності імпорту.....	35
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-УКРАЇНА».....	48
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сесвандер-хаве-Україна».....	48
2.2. Оцінка ефективності імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна».....	55
2.3. Дослідження факторного впливу на ефективність імпорту ТОВ "Сесвандерхаве-Україна".....	63
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТУ ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-УКРАЇНА».....	74
3.1. Визначення напрямків підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «Сесвандерхаве-Україна».....	74
3.2. Розробка комплексу заходів по оптимізації ефективності імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна».....	82
3.3. Визначення стратегічних напрямків розвитку ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна».....	90
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Потреба формування ефективної системи управління закупівлями вітчизняних підприємств на міжнародних ринках посилила інтерес до використання маркетингових заходів під час виходу підприємств на зовнішні ринки. Підприємство як суб'єкт товарно-грошових відносин, що володіє економічною самостійністю і повністю відповідає за результати господарської діяльності повинно сформувати таку систему маркетингу, яка б забезпечила йому високу ефективність роботи на зовнішньому ринку. Тому рішення щодо вибору тих чи інших заходів у процесі організації ним операцій з імпорту, яке тісно пов'язане з рівнем інтернаціоналізації діяльності компанії та стратегією регіональної присутності, є досить актуальним для сьогодення.

Процес організації операцій з імпорту будуватись на принципах побудови довгостроковій стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства, яка повинна реалізовувати найбільш ефективні інструменти управління. Якщо підприємство працює тільки на внутрішньому ринку і тільки розпочинає свою роботу над тим, щоб вийти на зовнішні ринки, йому доцільно використовувати досвід конкурентів (за можливістю) та свої можливості для виходу на зовнішній ринок, обґрунтувати свої маркетингові цілі.

В сучасних умовах прояву глобалізаційних тенденцій, спостерігається активізація зовнішньоекономічної діяльності з посиленням конкурентної боротьби на світових ринках. Сама інтенсивність міжнародної економічної взаємодії обумовлюється специфікою механізмів здійснення інтеграції в ринковому середовищі. Внаслідок цього економічні суб'єкти прагнуть до розширення сфер впливу на контрагентів із метою налагодження довгострокових ділових відносин, удосконалення способів організації виробництва та ефективного збуту продукції. У зв'язку з цим, особливого значення набуває сам процес реалізації імпортової продукції, що включає

комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, від яких залежить успішність функціонування підприємства.

Здійснюючи імпорتنі операції, підприємство як суб'єкт ЗЕД, спроможне отримати відповідні конкурентні переваги на ринку шляхом удосконалення системи менеджменту та організації виробництва продукції чи надання послуг. Саме тому управління операціями з імпорту має бути спрямоване на використання прогресивних механізмів у його здійсненні.

Дана проблематика розкрита багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими в контексті: особливостей планування імпорتنих операцій підприємства (М. М. Алексєєва, Г. Д. Гордєєв, Л. Я. Іванова, С. К. Казанцев, Б. Карлоф); загальних принципів управління імпортом в ринкових умовах (І. Ансофф, Г. Л. Багієв, Н. К. Моїсєєва, С. В. Нікіфорова, О. А. Кириченко, Г. І. Кіндрацька, В. І. Невмержицький, Д. О. Терещенко); методичних підходів до оцінювання ефективності процесів управління імпортною діяльністю (Г. М. Дроздова, А. М. Кандиба, А. М. Кармінський, Н. І. Олень, М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька) та ін. Водночас недостатньо дослідженими є питання, що стосуються удосконалення системи управління реалізацією імпоротної продукції.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних особливостей імпорту підприємства.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність та індикатори ефективності імпорту;
- дослідити фактори, що впливають на ефективність імпорту підприємств АПК;
- визначити критерії та показники ефективності імпорту;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»;
- здійснити оцінку ефективності імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»;

- провести дослідження факторного впливу на ефективність імпорту ТОВ "Сесвандерхаве-Україна";
- визначити напрямки підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»;
- розробити комплекс заходів по оптимізації ефективності імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»;
- визначити стратегічні напрямки розвитку ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження у роботі є міжнародна економічна діяльність підприємства у сфері здійснення імпортових операцій.

Предметом дослідження є особливості та критерії ефективності здійснення імпортових операцій на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна».

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу. Наведені методи дозволили уточнити теоретичні засади імпорту в проміжному споживанні та особливості механізму його здійснення на виробничому підприємстві. Спеціальні методи наукового дослідження, так як статистичний аналіз, факторний аналіз, було використано для аналізу практичних особливостей імпорту в проміжному споживанні виробничого підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою дослідження стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Державної митної служби України, монографічні дослідження, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у

практичній діяльності підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» в напрямку удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Сутність та індикатори ефективності імпорту» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 85 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 105 с. Робота містить 18 рисунків, 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

1.1. Сутність та індикатори ефективності імпорту

Розглядаючи сутність ефективності імпорту пропонуємо спочатку дати визначення поняття «ефективність».

Вважається, що термін «ефективність» з'явився спочатку в економічній літературі. Як зазначає Дяченко В.П [13], вперше обґрунтування ефективності зустрічається вже в роботах В. Петті – одного з засновників класичної політекономії та Ф. Кене – керівника школи фізіократів [14]. Однак ефективність як самостійне економічне поняття ними не розроблялося. Вони вживали цей термін у значенні результативності управління і розглядали його на макрорівні стосовно дій суб'єкта управління – уряду держави. Інший класик політекономії – Д. Рікардо використовував термін «ефективність» як співвідношення результату до визначеного виду витрат, тобто він набуває вже того специфічного значення, що є важливим з погляду економіки при оцінці певних дій. З цього часу поняття «ефективність» отримує статус економічної категорії. Г. Емерсон у понятті «ефективність» побачив те, що було зовсім не виявлене в економістів – зв'язок з функціональністю соціально - економічної системи, що потім стало сприйматися науковцями та практиками як аксіома. З метою обґрунтування та визначення сутності поняття «ефективність» необхідно провести всебічний аналіз існуючих підходів до вивчення економічної та соціальної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств [14].

Визначення ефективності імпорتنих операцій в науковій літературі тісно пов'язане з альтернативним вибором. Враховуючи даний підхід, дослідники В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак [16] розглядають ефективність імпоротної операції як відношення економії ресурсів, що підприємство отримує в результаті імпорту, до обсягу ресурсів, які воно

могло б отримати при залученні ресурсів на внутрішньому ринку. У даному разі як альтернатива виступають різні види діяльності, а в основу оцінки ефективності покладено порівняльну перевагу між одержаним та упущеним доходом [16].

Дослідники С.В. Князь та Н.Х. Георгіаді розглядає поняття ефективності імпорту як досягнення мети зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умови найменших витрат ресурсів на організацію імпорتنих операцій. Дане визначення характеризує поняття ефективності лише з точки зору ресурсного підходу [28].

Кармінський А.М. [23] розглядає ефективність імпорту як показник, що характеризує співвідношення результату (ефекту) і витрат, які забезпечили його одержання. При цьому вчена ставить акцент на змістовному тлумаченні ефективності як економічної категорії, яка визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання.

Більш розширеним у ресурсному аспекті є трактування ефективності імпорту вченим Кириченко О.А. [25]: ефективність - це відносний показник, за допомогою якого порівнюється отриманий ефект від здійснення імпорتنих операцій з витратами або ресурсами, використовуваними для досягнення цього ефекту.

У доповнення до наведеного вище підходу Невмержицький В.І. відзначає, що показник економічної (абсолютної) ефективності імпорту визначається співвідношенням вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку на витрати на придбання імпортової продукції. Чим більший цей показник за одиницю, тим ефективніша імпортна діяльність для підприємства [53]. Отже, чим більше його значення, тим більше підприємство отримує прибутку, а його імпортна діяльність – ефективніша.

Мельник Т.І. та Пугачевська К. С. зазначають, що визначення показника економічного ефекту імпорту дає можливість розрахувати показник рентабельності імпорту діленням його на суму витрат на придбання імпортової

продукції. Він показує розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн. витрат щодо його придбання [46].

Найпоширеніша мета імпортової діяльності підприємств – це необхідність залучення іноземних товарів у власному виробництві. Саме, тому визначення економічної ефективності імпортової діяльності підприємства передбачає застосування показників ефективності імпорту товарів виробничого призначення для власної виробничої діяльності.

Таким чином, поняття ефективності імпорту варто вважати конкретною формою, яка математично (у формалізованому виразі) відображає закон економії ресурсів, якщо кий передбачає механізм зниження сукупних витрат на здійснення зовнішньоекономічних операцій з імпорту та має наступний вигляд [43]:

$$K_c = \frac{B_{im} + B_{лог} + B_{накл}}{B_{зак}} \rightarrow max \quad (1.1)$$

де K_c — відносна міра ефективності імпорту; B_{im} — собівартість імпортованої продукції; $B_{лог}$ — логістичні витрати; $B_{накл}$ — накладні витрати з обслуговування імпортних операцій.

Таким чином, підсумовуючи основні підходи до трактування поняття ефективності імпорту, можна зробити висновок, що здебільшого вона трактується як співвідношення результатів імпортних операцій та витрат, затрачених на їх здійснення.

Оцінка ефективності імпортних операцій може здійснюватися як незалежними зовнішніми експертами, так і ТОП-менеджментом самого підприємства (табл. 1.1).

Предметом оцінки ефективності здійснення імпортних операцій для усіх суб'єктів є різні сфери її діяльності, різною ж є мета та відповідне інформаційне забезпечення для аналізу. ТОП-менеджмент підприємства здійсню оцінку з метою виявлення резервів зростання ринкової спроможності, оптимізації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та господарською діяльністю в цілому. Результати оцінки використовуються для прийняття

управлінських рішень в напрямку зміни як зовнішньоекономічної стратегії, так і оптимізації окремих бізнес-процесів [54].

Таблиця 1.1

Суб'єкти, предмет та інформаційне забезпечення оцінки ефективності імпорتنих операцій [2, 10, 11]

Суб'єкт оцінки	Предмет оцінки	Мета оцінки	Інформаційне забезпечення
Топ-менеджмент підприємства	Всі сфери функціонування підприємства (комерційна, виробничо-технологічна, соціальна, фінансова, інформаційна, тощо)	Підвищення конкурентоздатності, ефективності діяльності	Внутрішня управлінська звітність підприємства
Зовнішні експерти		Оцінка конкурентоздатності, ринкової вартості при виході підприємства на зовнішній ринок	Загальнодоступна публічна інформація (обсяги реалізації, чисельність працюючих, прибуток, активи, соціальна політика, тощо)

Зовнішні експерти здійснюють ефекту оцінку імпорту з метою визначення її конкурентної позиції на ринку та ринкової вартості. Результати оцінки є основою для прийняття управлінських рішень при входженні до складу ТНК, її придбання чи поглинання.

Зважаючи на вищесказане, розробка методології оцінки ефекту операцій з імпорту має базуватися на використанні найбільш простих та доступних в плані інформаційного забезпечення показників. Ми пропонуємо розглянути спочатку методологічні засади оцінки здійснення імпорتنих операцій, а потім перейти до огляду методичних основ оцінки доцільності її формування [3].

Визначення функцій механізму розвитку, а також врахування специфіки виробничих підприємств, дозволяє виявити основні складові процесу його формування на виробничих підприємствах. З цією метою вважаємо за доцільне об'єднати всі наведені вище підходи. Їх поєднання та виокремлення спільних і відмінних рис дозволило сформуванню чіткої картини взаємозв'язку між

напрямами господарської діяльності та функціями механізму формування ефективності імпорту підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язки між функціями механізму формування ефективності імпорту на підприємстві

*на основі [56]

Якщо екстраполювати наведений вище матеріал на діяльність у сфері промисловості, то можна виділити специфічні особливості у формування механізму розвитку саме для виробничих підприємств. Підприємство, яке надає виробничі послуги, має певну специфіку способу управління.

Причиною дієвості механізму розвитку є більша схильність людей реагувати на економічні стимули, що обумовлено природою економічного інтересу. Саме в наданні чи позбавленні економічних благ полягає дія механізму розвитку.

Виходячи з вищесказаного, відзначимо, що механізм формування ефективності імпорту підприємства має забезпечити такі функції [56]:

- ефективну взаємодію складових підприємства та їх орієнтацію на досягнення кінцевої мети;
- раціональне використання всіх трудових ресурсів, що беруть участь у процесі діяльності, та підвищення їх продуктивності;

- оптимальне використання виробничої та складської площі, що дозволяє максимізувати обсяги товарообороту та знизити витрати обігу;
- реалізацію системи заходів, що сприяють розширенню ініціативи, самостійності та відповідальності працівників підприємства за кінцеві результати його діяльності;
- удосконалення методики та техніки підготовки і прийняття управлінських рішень;
- розробку та впровадження системи показників ефективності функціонування підприємства;
- створення таких економічних умов, які дали б можливість виконувати програму розроблених заходів за рахунок економічної зацікавленості всіх учасників процесу діяльності.

Таким чином, базуючись на наведених вище підходах, можемо сформулювати схему формування механізму формування ефективності імпорту підприємства (рис. 1.2).

Формування механізму формування ефективності імпорту підприємства є складним процесом, який охоплює ряд функцій, що були розглянуті в попередньому питанні. Реалізація даних функцій для кожного підприємства має свою специфіку, яка формується на основі вибору форм і методів управління.

У процесі формування операцій з імпорту підприємства можна виділити три підсистеми: систему забезпечення, функціональну систему та цільову [14,15,31,36,40].

Система товарного забезпечення ефективних операцій з імпорту підприємства складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством.

Підсистема управління персоналом підприємства включає такі основні функціональні підсистеми: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.



Рис 1.2. Формування моделі механізму формування ефективності імпорту підприємства

*на основі [13]

Підсистема управління фінансами забезпечує безперервний рух фінансових ресурсів та є ресурсною базою для функціонування підсистем матеріального технічного та товарного забезпечення, підсистеми управління персоналом.

Цільова підсистема механізму розвитку містить у собі цілі й основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінювання досягнення певних його цілей і результатів [53].

Зміст кожної системи механізму формування ефективності імпорту підприємства та кількість підсистем у кожній з них залежать від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, рівня впливу зовнішнього середовища та результатів діяльності підприємства та інших факторів.

Для забезпечення конкурентоздатності і закріплення на ринку виробничому підприємству необхідно постійно працювати в напрямку забезпечення ефективного управління, яке повинно базуватися на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності управління. Зовнішня ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління підприємством [13].

Механізм формування ефективності імпорту підприємства визначається не лише факторами зовнішнього середовища, в першу чергу, ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку, в процесі досягнення певних цілей. Тобто, ефективність управління залежить від адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

Вдосконалення механізму формування ефективності імпорту на виробничому підприємстві передбачає розуміння процесу управління підприємством. З цією метою доцільно запропонувати використання методики комплексної оцінки реального розвитку підприємств. Однією з найбільш поширених методик оцінювання механізму розвитку в сучасній світовій практиці є метод збалансованих оціночних показників (Balanced Score Cards чи BSC), запропонований Р. Капланом та Д. Нортеном [12]. Методика збалансованих показників призначена для аналізу ефективності

функціонування підприємств протягом тривалих проміжків часу. Вона базується на економічних співвідношеннях у поєднанні з традиційними фінансовими показниками, що дозволяє більш точно прогнозувати довгостроковий успіх підприємства [12].

На основі методики BSC можна визначити чотири перспективи виробничого підприємства, які дозволяють точно визначити, наскільки близько воно підійшло до досягнення своїх цільових орієнтирів:

- перспектива маркетингового розвитку;
- перспектива розвитку виробничо-технологічних процесів;
- перспектива фінансового розвитку;
- перспектива розвитку персоналу.

Також запропонована методика дозволяє оцінювати такі параметри розвитку підприємства, що безпосередньо не відносяться до його фінансових результатів [12]. Наведену методику схематично відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схематична модель вдосконалення механізму формування ефективності імпорту підприємства на основі вартісно-орієнтованого підходу

*на основі [55]

Для вдосконалення організаційно-економічного управління продажем товарів підприємства запропоновану методику BSC можна доповнити методикою ринкової вартості консалтингової групи «МакКінсі» [33]. Дана методика базується на використанні вартісно-орієнтованого підходу (value oriented strategy), основним критерієм якого є здатність формувати додану вартість на окремих етапах виробничо-технологічного процесу, що в кінцевому підсумку формує ринкову вартість підприємства. При цьому показник ринкової вартості підприємства здобуває різні значення залежно від цільової основи розрахунку. Вона може бути поділена на такі кластери – вартість для акціонерів, вартість для інвесторів, вартість для суспільства, вартість для кредиторів тощо.

В процесі оцінки доданої вартості в результаті організації кожного етапу виробничо-технологічного процесу вартості підприємства можуть використовуватися традиційні методики: модель дисконтованого грошового потоку єдиного об'єкту оцінки; модель економічного прибутку; модель оцінки опціонів та інші. Відповідно до підходу ринкової вартості, якщо підприємство протягом тривалого періоду часу виявляє стійкі темпи зростання, що вище середніх по галузі, тоді воно повинно орієнтуватися на такі часові «горизонти» (рис. 1.3). Кожен «горизонт» розвитку характеризується певною специфікою оцінки та аналізу, а також управлінням цими процесами.

Таким чином, проведені дослідження свідчать, що властива для більшості підприємств функціональна організація зовнішньоекономічної діяльності не відповідає сучасним вимогам зовнішніх ринків, на сприяє адекватному розвитку управління реалізацією імпортової продукції і не забезпечує очікуваний рівень конкурентоспроможності підприємства. Предметом оцінки ефективності здійснення імпортової операції для усіх суб'єктів є різні сфери її діяльності, різною ж є мета та відповідне інформаційне забезпечення для аналізу. ТОП-менеджмент підприємства здійснює оцінку з метою виявлення резервів зростання ринкової спроможності, оптимізації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та господарською

діяльністю в цілому. Результати оцінки використовуються для прийняття управлінських рішень в напрямку зміни як зовнішньоекономічної стратегії, так і оптимізації окремих бізнес-процесів.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність імпорту підприємств АПК

Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємств агропромислової галузі формується під впливом ряду чинників, які здійснюють вплив на інтенсивність використання ресурсів виробництва. У науковій літературі науковці виділяють різні фактори розвитку підприємств, групуючи їх за різними критеріями та ознаками. Тому, у ході дослідження пропонуємо спочатку зупинитися на огляді основних наукових підходів до визначення сукупності факторів, які впливають на рівень ефективності діяльності підприємств.

Михальчик С.О. відзначала, що найбільш впливовим фактором, що спричиняє низьку ефективність виробництва, є недосконалість економічного механізму господарювання [49]. Відмінності в рівнях ефективності між різними підприємствами вона пояснює місцем їх розташування та економічними особливостями провадження господарської діяльності.

Піддубний І.О. відзначає, що загальноекономічні чинники впливають безпосередньо на показники, що відображають рівень та динаміку інфляції, обсяги виробництва товарів народного споживання, інвестицій в основний капітал, чисельності й доходів населення. Галузеві чинники впливають на стан і розвиток підприємств виробничого сектору, а також їх забезпеченість економічними та фінансовими ресурсами. Тобто економічні та фінансові ресурси виступають важливим чинником, який одночасно забезпечує й обмежує зростання ефективності фінансово-економічної діяльності підприємств в економіці [56]. Науковець поділяє усі чинники впливу на розвиток підприємств на дві групи – зовнішні та внутрішні чинники. Він

виділяє наступні категорії зовнішніх чинників: загальноекономічні, законодавчі, чинники конкурентного середовища, соціально-політичні тощо. До внутрішніх чинників він відносить організаційно-управлінські, соціальні, ресурсні (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні) тощо. На його думку, фактори ефективності - це вся сукупність рушійних сил і причин, які впливають на зміну її показників. Доцільним є такий поділ їх на групи: 1) зміни технології та технічного рівня виробництва; 2) управління, мотивація, організація виробництва та праці; 3) обсяги та структура виробництва; 4) інші фактори. У сільському господарстві суттєвими є регіональні особливості, які діють як постійний фактор ефективності. Ще особливі фактори - землезабезпеченість та інтенсивність виробництва

Кредісов А.І. досліджувала фактори ефективної роботи підприємств агросектору. Вона зазначала, що ефективність функціонування сільськогосподарських впливають визначається такими групами факторів як: природні, техніко - економічні і технологічні, загальноекономічні та соціальні тощо [38]. Кожен з перелічених чинників має власну специфіку впливу на організацію та розвиток підприємств.

У доповнення до наведеного вище підходу науковець Князь С.В. тусі фактори, що впливають на рівень ефективності роботи підприємств агросектору поділяв на дві групи: фактори внутрішнього середовища та фактори зовнішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища (залежать від самого підприємства) характеризують здатність сільськогосподарських підприємств впливати на ефективність виробництва покращанням використання власних фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів, впровадженням інтенсивних технологій тощо. Фактори зовнішнього середовища (не залежать від товаровиробника) - це діяльність держави, фінансово-кредитних та ринкових інституцій спрямована на створення умов сільськогосподарського виробництва через використання макроекономічних важелів [28].

Загородній А.Г. розглядав макро-, мікро- та мезоекономічні факторів впливу на розвиток підприємств. Серед макроекономічних факторів автор виділяв: платоспроможний попит, інфляцію, відсоткові ставки, обмінний курс національної валюти, динаміку цін, урядові видатки і дефіцит державного бюджету, рівень безробіття, інвестиційну активність. До мікроекономічних чинників операцій з імпорту підприємств автор відносив фактори внутрішнього середовища підприємства. Найбільш важливими мезоекономічними факторами є внутрішня структура ринку продукції, яка виробляється підприємством, характер формування інтеграційних зв'язків між підприємствами конкретної галузі [15].

Науковці Дідківський М. І. [7] та Дулепова А. О. [12], розглядаючи сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на розвиток підприємств виробничої сфери АПК, умовно поділяли їх такі групи: фінансово-економічні, організаційні, матеріально-технічні, трудові ресурсні. Кожна група факторів передбачає наявність певних параметрів, якими описуються процеси фінансово-господарської діяльності підприємства. Так, фінансово-економічні фактори включають в себе умови ведення бізнесу, параметри конкурентного та ринкового середовища, забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами. Організаційні та трудові ресурсні фактори визначають умови організаційного розвитку та забезпеченість підприємства трудовими ресурсами. Матеріально-технічні фактори визначають рівень матеріально-технічної бази та забезпеченість підприємства основними засобами, іншими групами необоротних активів.

Ліпец Ю.А. [41], аналогічно до попередньо розглянутих підходів, також виділяє дві основні групи факторів - зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів він відносить ринкові, галузеві, макроекономічні, соціальні, політико-правові. До внутрішніх факторів автор відносить ресурсний потенціал, систему організації та управління підприємствами.

Івченко О.М. у своїх дослідженнях акцентував увагу на чинниках сталого розвитку суб'єктів господарювання в економічному середовищі. Він відзначав,

що характерними рисами або факторами сталого розвитку підприємства чи організації є: фінансова стабільність і позитивна динаміка у прибутковості, дохідності; наявність замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг, тобто джерела доходів підприємства; комфортність праці, компетентність, соціальна захищеність у забезпечені персоналу – тобто фактори, які створюють конкурентні переваги в результативності праці персоналу; позитивний вплив результатів діяльності на суспільну свідомість з точки зору охорони навколишнього середовища і споживання енергетичних ресурсів; позитивна оцінка методів і етики діяльності підприємства суспільством, персоналом і партнерами у бізнесі. Кожне підприємство функціонує в фінансовому середовищі, тому обов'язковими умовами є фінансова стабільність підприємства та стійкість, що забезпечується фінансовим менеджментом даного підприємства [18].

У доповнення до вищевикладеного, Дяченко В.П. визначив, що основними ендогенними факторами ефективності розвитку підприємства є складові його потенціалу: виробничого, трудового, розвитку, ринкового, фінансового та інформаційного. Автор проводила дослідження методичних підходів до оцінки кожної складової потенціалу та виявляла їх недоліки, на основі чого запропонувала схему архітекtonіки факторів внутрішнього розвитку підприємства [13].

Макогон Ю. В. досліджував фактори ефективної діяльності підприємств галузі тваринництва. Він умовно поділяв усі фактори на дві групи: внутрішні (рентабельність виробництва, продуктивність праці, завантаження виробничих потужностей, дивідендна політика) та ринкові (ринкова капіталізація, відношення вартості компанії до прибутку до вирахування відсотків, податків, зносу і амортизації, відношення поточної ціни акції до прибутку, вартість підприємства з урахуванням боргу по відношенню до обсягу виробництва в тоннах готової продукції [44].

На нашу думку, внутрішні фактори визначають здатність підприємств впливати на ефективність здійснення операцій з імпорту за рахунок

раціонального використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. На відміну ринкові фактори впливу на ЗЕД підприємств АПК є індикатором використання фінансових ресурсів та статусу серед інших учасників ринку (табл. 1.2) [67].

Таблиця 1.2

Класифікація факторів операцій з імпорту підприємств [67].

1. Внутрішні фактори	2. Ринкові фактори
1	2
1.1. Рентабельність виробництва показує співвідношення одержаних результатів з витратами в процесі виробництва і реалізації продукції	2.1. Мсар - ринкова капіталізація показує, як учасники ринку оцінюють здатність підприємства генерувати грошові потоки.
1.2. Продуктивність праці показує обсяг виробленої продукції заданої якості на одного зайнятого за одиницю часу	2.2. EV/EBITDA показує потенційну вартість підприємства та його боргу
1.3. Завантаження виробничих потужностей характеризує здатність підприємства ефективно використовувати наявні площі та устаткування, використовувати передові технології та оптимальний режим роботи	2.3. P/E показує, як учасники ринку оцінюють вартість підприємства, порівняно з аналогами
1.4. Дивідендна політика - складова частина загальної політики управління прибутком, яка полягає в оптимізації пропорції між споживчою та капіталізованою її частинами з метою максимізації ринкової вартості підприємства	2.4. EV/Output показує вартість підприємства з урахуванням боргу по відношенню до обсягу виробництва в тоннах готової продукції

Таким чином, підсумовуючи наведені вище підходи, відмітимо, що усі вони дуже подібні між собою. Усі автори поділяють умовно фактори операцій з імпорту підприємства на дві великі групи – фактори зовнішнього та фактори внутрішнього середовища. Однак, різниця між підходами полягає лише у повноті висвітлення структури окремих факторів в межах кожної з наведених груп.

На наш погляд, варто взяти до уваги також той факт, що у науковій літературі коло чинників операцій з імпорту підприємств не окреслюється лише рівнем досягнення поточних цілей діяльності, але значна увага звертається і на стратегічні аспекти розвитку підприємства.

Науковці Т.І. Мельник та К. С. Пугачевська виділили ряд факторів ефективності імпорту, що формують підґрунтя для ефективної діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори ефективного операцій з імпорту підприємства [46]

№ з/п	Характеристика факторів ефективності імпорту підприємства
1	обрані цілі операцій з імпорту підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища;
2	ресурсні потреби та стратегічні можливості підприємства.
3	стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства.
4	специфіка видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі.
5	механізм функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства.
6	наявність та характер комунікацій між підрозділами підприємства.
7	оперативне регулювання і координація діяльності підрозділів.
8	кадрова політика підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу.
9	цілі і завдання підприємства та інтереси персоналу у системі мотивації.
10	фактори системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів.
11	маркетингова політика підприємства і її аналітико-дослідницький потенціал .
12	фінансові перспективи та ресурсні можливості підприємства.

Наведений підхід є оригінальним по своїй суті, проте йому бракує систематизованості перелічених вище факторів ефективного операцій з імпорту. У зв'язку з цим варто звернути увагу на погляди Дяченка В.П., який пропонує більш досконалу модель систематизації факторів ефективного операцій з імпорту (табл. 1.4).

На думку Дяченка В.П., найбільш важливе значення для підприємств відіграють фактори формування та реалізації можливостей розвитку, адже саме вони формують передумови досягнення довгострокових цілей та завдань.

Класифікація факторів ефективності імпорту [13]

Класифікаційна ознака	Критерій ідентифікації фактора	Види факторів
1. За базовими елементами	Ступінь впливу на формування стратегічних можливостей	- ресурсні; - компетентнісні.
2. За періодом дослідження	Вибір методів і бази діагностування	- ретроспективні; - перспективні.
3. За ступенем реалістичності	Ймовірність реалізації	- реальні; - гіпотетичні.
4. За ступенем реалізації	Практична реалізація, ймовірність реалізації у перспективі	- реалізовані; - нереалізовані; - потенційні.
5. За джерелами формування	Ступінь залежності від поширення управлінського впливу	- зовнішні; - внутрішні.
6. За характером впливу	Здатність окремих факторів впливати на розвиток підприємства	- що мають потенціал позитивного впливу; - що мають потенціал негативного впливу; - що мають нейтральний
7. За об'єктами реалізації	Ступінь поширення на конкурентному ринку	- індивідуалізовані; - групові.

Реалізація стратегічних можливостей підприємства невіддільно пов'язана з визначенням його стратегічних ніш. Поняття стратегічної ніші в теорії сучасного стратегічного менеджменту і маркетингу є досить розмитим.

Рогожин В.Д. особливу увагу приділяє інноваційній складовій у формуванні системи факторів ефективного операцій з імпорту. На його думку, що в багатьох країнах промислові підприємства скористалися наслідками фінансово-економічної кризи в частині здійснення відповідної агресивної технологічної політики, що суттєво вплинуло і на загальний рівень інноваційної активності, і на типологічну структуру технологічних інновацій. Для більшості відомих світових компаній кризовий період слугував поштовхом до розвороту в бік процесних інновацій, менш капіталомістких, ніж продуктові, і спрямованих на економію трудових, матеріальних і енергетичних витрат і, врешті-решт, на зниження ціни виробленої продукції й тим самим — на підтримку попиту на

неї. При цьому через викликане інфляцією і зростанням валютного курсу різке підвищення цін на імпортовану продукцію було створено сприятливі умови для імпортозаміщення, тобто інтенсифікації потоку продуктових інновацій [80].

На думку професора Підбуного Л.І., загальноприйнятим є те, що майже всі зовнішні чинники бізнес-середовища є некерованими щонайменше для більшості підприємств. Однак деякі з них можуть бути частково керованими з боку держави: інфраструктура економіки, програми підтримки експорту, внутрішні експортні бар'єри та ін. До цілком некерованих зовнішніх факторів можна віднести міжнародні економічні умови бізнесу, торгові бар'єри на зарубіжних ринках тощо. Керовані макро- фактори становлять інтерес для розробників державної економічної політики. Підприємства практично ніяк не можуть вплинути на зовнішні фактори, але вони можуть мати деякий рівень контролю над окремими зовнішніми чинниками формування ефективності операцій з імпорту на рівні галузі [56].

З точки зору стратегічного менеджменту наведений вище підхід варто доповнити характеристикою основних криєтриїв операцій з імпорту підприємств на ринку на основі підходу до формування стратегічних ніш. З метою визначення сутності стратегічної ніші, як основного чинника операцій з імпорту, пропонуємо звернутися до результатів наукових напрацювань зарубіжних науковців Кім У Чен та Моборн Р. У своїй праці «Стратегія блакитного океану» вони використовують поняття «стратегічна канва» для вираження змісту стратегічної ніші [72].

На думку вчених, стратегічна канва являє собою одночасно інструмент діагностики і побудови стратегії Блакитного Океану. Вона відображає поточний стан справ на відомому просторі ринку. Це дозволяє зрозуміти, куди вкладають кошти конкуренти, які характеристики продуктів, що є предметом конкуренції в рамках даної галузі, що з себе представляють, - обслуговування, доставка, а також які конкуруючі пропозиції отримують клієнти на ринку. Для того, щоб зруйнувати компроміс між диференціацією та низькими витратами і створити нову криву цінності, потрібно відповісти на чотири основні питання (Модель чотирьох дій), що стосуються притаманних даній галузі стратегічної логіки і бізнес – моделі [72]:

1. Які чинники, які галузь приймає як само собою зрозумілі, слід скасувати?
2. Які фактори слід значно знизити в порівнянні з існуючими в галузі стандартами?
3. Які чинники слід значно підвищити в порівнянні з існуючими в галузі стандартами?
4. Які чинники з що раніше не пропонувалися галуззю слід створити?

Ключовий інструмент для створення блакитних океанів - решітка «скасувати-знизити-підвищити-створити». Вона служить для подальшого розвитку моделі чотирьох дій, змушуючи компанії, не тільки задати всі чотири питання, а й зробити по всіх чотирьох напрямках будь-які конкретні кроки для створення нової кривої цінності. Спонукаючи компанії наповнювати грати діями щодо скасування і зниження, а також щодо підвищення і створення чинників, система відразу ж дає компаніям чотири переваги [34]:

1. Змушує одночасно домагатися і диференціації, і низьких витрат, порушуючи компроміс «цінність-витрати».
2. Моментально виявляє компанії, які займаються лише підвищенням і створенням, що призводить до зростання їх витрат і часто надмірно ускладнює продукти і послуги - таке нерідко зустрічається у багатьох організаціях.
3. Менеджери будь-якого рівня легко розуміють цю систему і активно залучаються до процесу її реалізації.
4. Заповнити грати означає для компанії ретельно вивчати кожен фактор, за яким ведеться конкуренція в даній галузі, виявляючи ті припущення, які були зроблені ними несвідомо в процесі конкурентної боротьби.

Стратегічна канва є інструментом діагностики та побудови стратегії "блакитного океану". Процес визначення стратегічної ніші, на погляд науковців, має відбуватися з урахуванням впливу споживачів і конкурентів. Для цього доцільно використати оцінку прогнозних очікувань від нового товару чи послуги, що пропонується фірмою для впровадження, так звану стратегічну канву. Її розробляють у такій послідовності [12]:

- по-перше, визначаються критерії, які важливі для потенційних споживачів при виборі продукції (послуги) певної галузі. Максимальна кількість таких критеріїв не повинна перевищувати, інакше складно буде зрозуміти криву. Важливо враховувати те, що обираючи критерії, треба оцінювати їх з погляду споживача, а не фірми. Наприклад, досконала система управління для клієнтів нічого не означає, якщо це не полягає у кращому обслуговуванні та нижчих цінах;
- по-друге, оцінюються товари або послуги основних конкурентів за аналогічними критеріями і розробляється їхня стратегічна канва;
- по-третє, оцінюються товари або послуги, пропонувані цією фірмою, і проектується власна стратегічна канва на тому самому графіку. Якщо криві переважно збігаються, це означає, що пропозиції цієї фірми недостатньо диференційовані, і саме це призводить до цінової конкуренції і зниження прибутку.

Отже, розглянувши наведені вище підходи, можемо зазначити, що ефективний розвиток підприємств агропромислової галузі передбачає використання виробничих ресурсів у найбільш ефективній їх комбінації. Ефективність діяльності підприємства агропромислової галузі може бути окреслена впливом певної сукупності факторів середовища його функціонування. Чинники формування ефективності операцій з імпорту агропромислової галузі також пропонуємо ділити на дві великі групи - на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники мають ґрунтуватися на визначенні та формуванні системи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Факторами внутрішнього середовища підприємство плодочової галузі може ефективно управляти, а чинники, що належать до зовнішнього середовища, підприємство може використовувати у процесі розробки стратегії розвитку та освоєння нових ринків.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності імпорту

Оцінка ефекту імпорتنих операцій базується на визнанні комплексного характеру зовнішньоекономічної діяльності. Оцінювання ефекту від імпорту пропонуємо здійснювати на основі визнання комплексного характеру діяльності підприємства, яке є одним з учасників імпорتنих операцій. В такому разі основним узагальнюючим критерієм результативності імпорту є отриманий ефект в результаті досягнення поставлених цілей.

Проводячи будь-який аналіз діяльності підприємства у сфері імпорту, необхідно виходити з того, що підприємства часто ведуть діяльність на резидентській (або «вітчизняній») території паралельно з інвестуванням та діяльністю за кордоном. Саме тому їх результати від імпорту слід оцінювати не лише як такі, що сформувалися на території інших країн, але, в тому числі, у резидентській країні. Відповідно, в процесі обґрунтування основних методичних положень щодо аналізу та оцінки ефективності імпорту, в якості основного підходу варто використати врахування масштабів зовнішньоекономічної діяльності та її співвідношення з діяльністю на резидентській території.

Систематизований перелік основних показників здійснення імпорتنих операцій з урахуванням положень, які викладено в роботах [2, 4, 6, 9], доцільно, на нашу думку, представити у вигляді наступних груп показників (табл. 1.5).

Перша група об'єднує абсолютні показники, які комплексно характеризують масштаби операцій з імпорту, зокрема [57]:

- а) кількість філіалів та їх розподіл між країнами (резидентською та іншими);
- б) валова продукція підприємства в цілому, в тому числі іноземних філіалів;
- в) обсяг продаж підприємства, в тому числі іноземних філіалів;
- г) сукупна вартість активів підприємства, в тому числі іноземних філіалів;
- д) дохід підприємства, в тому числі іноземних філіалів.

Показники, що використовуються для оцінювання ефекту від імпорту [4, 5]

Категорія показника	Назва показника	Характеристика показника
Показники результату	Дохід від реалізації імпортованих товарів	Вартісний обсяг реалізованих імпортованих товарів на внутрішньому ринку
	Дохід від реалізації продукції, що була випущена на імпортованих комплектуючих, матеріалах	Доходи від реалізації продукції виробничих підприємств, які отримуються внаслідок випуску та подальшого продажу товарної продукції з високою часткою імпортованої сировини (енергоносіїв)
Показники витрат	Собівартість реалізованих імпортованих товарів, робіт, послуг	Розмір списаної собівартості імпортованих товарів з урахуванням розподілених логістичних витрат та інших накладних витрат
	Витрати на виробництво продукції з імпортованої сировини, ресурсів	Виробнича собівартість випущеної продукції з урахуванням використання з імпортованої сировини, ресурсів

Важливим напрямом аналізу ефективності імпорту підприємства є результативність та інтенсивність проведення імпорتنих операцій. Тому представлений перелік необхідно доповнити наступними показниками [57] (рис. 1.4):

- ж) чисельність персоналу, що задіяний у здійсненні імпорتنих операцій;
- з) кількість проведених операцій з імпорту;
- и) витрати на організацію проведення імпорتنих операцій.

Всі ці дані показуватимуть не потоки, які здійснюються через кордони, а їх наслідки у вигляді зумовленої ними господарської діяльності.

Друга група показників повинна представити власне динамічні показники в розрізі років, що буде характеризувати подальшу міжнародну спрямованість та експансію підприємства.

Третя група містить відносні показники, які характеризують економічний зміст імпорتنих операцій [57]:

- а) коефіцієнт залучення активів до імпорتنих операцій - це відношення активів, що обслуговують імпорт, до всіх активів підприємства;
- б) коефіцієнт формування продажів від імпортованої продукції та продукції, виробленої на внутрішньому ринку;
- г) коефіцієнт співвідношення ціни імпорту ресурсів до альтернативної ціни ресурсів на внутрішньому ринку.

Коефіцієнтний R-аналіз ефективності здійснення імпорتنих операцій передбачає застосування підходу на основі розрахунків показників ефективності їх формування. Рентабельність матеріальних ресурсів (Ртз) – відносний показник, що визначає ступінь їх використання і формування прибутковості. Під рентабельністю матеріальних ресурсів розуміють їх здатність до нарощування коштів, які в них вкладені.

Для оцінки ефективності певного виду діяльності використовується *система показників ефективності*. Всі ці показники характеризують співвідношення між результативними та витратними показниками діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД. Основний принцип їх побудови: в чисельнику береться результативний показник діяльності підприємств, в знаменнику - витратний показник. До основних показників діяльності підприємств відносять: товарообіг, валовий доход, обсяг прибутку.

Витратні показники характеризують розмір витрат що, були здійснені підприємством при виконанні операцій (витрати трудових, матеріальних, фінансових ресурсів). Слід враховувати, що для оцінки ефективності цих чи інших видів діяльності доцільно використовувати лише ті показники ефективності, що враховують специфіку даного виду діяльності. Це дозволить отримати найбільш об'єктивну оцінку ефективності. Виходячи з цього при оцінці ефективності комерційної діяльності, враховуючи її специфіку, використовують такі показники ефективності, як рентабельність

витрат, рентабельність обороту по закупівлі, рентабельність обороту по закупівлі.



Рис. 1.4. Критерії показників оцінювання ефективності імпорتنих операцій [9]

Для обчислення показників ефекту перш за все необхідно визначити розмір реального чистого прибутку, що отримує підприємство від здійснення закупівельних операцій. На першому етапі визначається ціна закупівлі матеріалів за формулою [43]:

$$Ц_p = KB + M + M3 + ПДВ + ТН \quad (1.1)$$

де, $Ц_p$ - ціна закупівлі матеріалів,

KB - контрактна ціна матеріалів,

M - сума сплаченого мита,

$M3$ - сума сплачених митних зборів,

АЗ- сума сплачених акцизних зборів,
 ПДВ - сума сплаченого ПДВ на товари,
 ТН- торгівельна надбавка підприємства.

Після цього розраховується величина валового доходу (сума реалізованих торгівельних надбавок), що отримує підприємство від закупівлі матеріалів [43]:

$$ВД = (Цр - Цз) \times K \quad (1.2)$$

де, ВД- валовий дохід, що отримує підприємство від здійснення операцій,

Цр- ціна закупівлі матеріалів,

Цз- ціна закупівлі матеріалів,

К- кількість закупівлі матеріалів,

Потім визначається суму (податку на додану вартість) що сплачує підприємство — при закупівлі матеріалів (ПДВ). Розраховуємо ПДВ за формулою [43]:

$$ПДВ = (ВД - ПДВ) \times 0,1667 \quad (1.3)$$

Далі визначаємо суму витрат щодо транспортування матеріалів - вона визначається методом прямого розрахунку, виходячи із умов поставки, застосованих транспортних засобів, маси вантажів, що перевозяться, відстані перевезення, тарифів або договірних цін на перевезення вантажів, вартості експедиторських послуг та деяких інших витрат пов'язаних із транспортуванням матеріалів.

Розмір балансового прибутку, що отримує підприємство при здійсненні операцій визначаються за формулою [43]:

$$БП = ВД - ВО - ПДВ - АЗ \quad (1.4)$$

Розмір оподаткованого прибутку визначається у порядку, передбаченому у Податковому кодексі України.

(Розмір чистого прибутку) підприємства-суб'єкта ЗЕД від здійснення операцій визначаємо за формулою [43]:

$$\text{БП} = \text{ВД} - \text{ВО} - \text{ПДВ} - \text{АЗ} \quad (1.5)$$

де, Опп – обов'язкові платежі, що сплачує підприємство з прибутку;

Ефективність комерційної діяльності підприємства залежить від факторів, які вимагають обов'язкового їх врахування як при визначенні ефективності окремих контрактів, так і діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД в цілому. В першу чергу, на ефективність комерційної діяльності прямими чином впливають витрати виробництва та обігу на товари. Процес управління витратами обігу на підприємствах, пов'язаний з вивченням факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

В системі факторів, які залежать від діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД, виділяють наступні:

- Обсяги закупівлі. Цей фактор справляє найбільший вплив на витрати обігу підприємства-суб'єкта ЗЕД, так як змінні їх види прямо пов'язані зі зміною цього показника;
- Структура виручки від закупівлі матеріалів. Різні види виручки від реалізації та різні товари мають різний рівень витратомісткості;
- Швидкість обертання матеріалів (ресурсів). Чим нижчий період обертання матеріальних ресурсів та засобів підприємства-суб'єкта ЗЕД в днях, тим відповідно нижчий рівень витрат по зберіганню продукції;
- Рівень продуктивності праці;
- Стан матеріально-технічної бази;
- Забезпеченість власними оборотними активами (менший обсяг позикових коштів, за які потрібно сплачувати відсотки).

В системі факторів, які не залежать від діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД, виділяють наступні:

- Системи державного регулювання;
- Темпи інфляції в країні. Чим вищий цей показник, тим швидше зростає сума витрат в національній валюті (гривні) по оплаті праці, обслуговуванню

позикових коштів, по оплаті послуг транспортних, ремонтних та інших сторонніх підприємств, відрахуванням на соціальні заходи;

- Рівень розвитку окремих сегментів споживчого ринку. В умовах «ринку продавця» рівень витратомісткості закупівлі окремих груп матеріалів значно нижчий, ніж в умовах «ринку покупця». Це пов'язано з різницею у швидкості обігу матеріальних ресурсів, у рівні витрат на рекламу;

- Зміна видів і ставок податкових платежів на товари, мито та митні збори. Оскільки суми сплачених податків відіграють важливу роль у формуванні економічного ефекту від угод, то доцільно розглянути їх більш докладно.

Показник економічної ефективності комерційної діяльності від закупівлі матеріалів на внутрішньому ринку розраховується за формулою:

$$E = \text{ЧП} / (\text{Ві} + \text{Пі}) \quad (1.6)$$

де, ЧП – розмір чистого прибутку, який отримує підприємство при закупівлі продукції на внутрішньому ринку;

Ві – обсяг сукупних витрат, пов'язаних з закупівлею продукції;

Пі – обсяг сплати податкових платежів.

Економічний зміст показника ефективності комерційної діяльності показує, скільки гривень виторгу одержує підприємство на кожну гривню витрат, пов'язаних з закупівлею, необхідною умовою є співвідношення: $E > 1$.

Процес аналізу ефективності здійснення імпорتنих операцій може включати в себе різні аспекти визначення особливостей динаміки обсягу та структури товарно-матеріальних ресурсів підприємства-суб'єкта ЗЕД. В сучасній економічній літературі існують різноманітні підходи до визначення систем аналізу ефективності здійснення імпорتنих операцій (матеріальних ресурсів). Аналіз літературних джерел дає можливість окремими чотирма універсальними етапами проведення аналізу ефективності здійснення імпорتنих операцій, незалежно від особливостей та умов його проведення [43]:

- горизонтальний та вертикальний аналіз ефективності здійснення імпорتنих операцій;
- аналіз ділової активності (оборотності матеріальних ресурсів);
- коефіцієнтний R-аналіз ефективності використання ефективності здійснення імпорتنих операцій;
- факторний аналіз ефективності управління та використання матеріальних ресурсів.

Розкриємо більш детально основні підходи до закупівлі вищезазначених етапів аналізу ефективності здійснення імпорتنих операцій.

Горизонтальний (часовий) аналіз – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом. При використанні горизонтального аналізу використовують показники приросту – абсолютного та відносного.

Обчислення абсолютного приросту, темпів зростання і приросту ґрунтується на зіставленні рівнів ряду динаміки. При цьому рівень, з яким роблять зіставлення, називається базисним. За базу зіставлення беруть або початковий рівень y_0 , або попередній y_{i-1} . Якщо кожний рівень зіставляють з попереднім (база порівняння змінна), то такі показники називаються ланцюговими. Коли всі рівні ряду динаміки порівнюються з одним і тим самим рівнем (база порівняння стала), то отримані показники називаються базисними.

Абсолютний приріст Δ показує, на скільки одиниць власного вимірювання підвищився або знизився рівень за певний проміжок часу, тобто характеризує абсолютну швидкість зміни рівнів ряду динаміки. Він обчислюється як різниця рівнів ряду динаміки [43]:

$$\begin{aligned} \Delta_{\text{л}} &= y_i - y_{i-1} \text{ — ланцюговий;} \\ \Delta_{\text{б}} &= y_i - y_0 \text{ — базисний.} \end{aligned} \quad (1.7)$$

Сума послідовних ланцюгових абсолютних приростів дорівнює базисному за весь період, тобто кінцевому базисному приросту: $\sum \Delta_{\text{л}} = y_n - y_0$.

Темп приросту обчислюють як відношення абсолютного приросту до рівнів ряду динаміки, взятих за базу, і він може бути ланцюговим і базисним, тобто:

$$\overline{\Delta k_x} = \frac{\Delta_x}{y_{i-1}} \cdot 100; \quad \overline{\Delta k_\delta} = \frac{\Delta_\delta}{y_0} \cdot 100, \quad (1.8)$$

Темп приросту можна обчислити відніманням від темпів зростання величини 100.

Вертикальний аналіз проводиться з метою визначення структурних особливостей окремих елементів ТЗ. Для цього використовується показник питомої ваги, який розраховується за формулою [43]:

$$W = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i} \times 100\%, \quad (1.9)$$

Аналіз ділової активності (оборотності ТЗ)

Для аналізу ділової активності використовуються показники оборотності.

Період обороту (в днях) (ПОд) – використовується для оцінки в днях тривалості одного циклу обороту.

Умовою ефективного здійснення імпорتنих операцій є зниження періоду обороту.

Розрахункова формула :

$$ПОд = \frac{\text{Середнє значення матеріальних ресурсів}}{\text{Одноденний оборот}} \quad (1.10)$$

або

$$ПОд = \frac{\text{Тривалість періоду (30 , 90 , 180 , 360 днів)}}{\text{Коефіцієнт оборотності ТЗ (разів)}} \quad (1.11)$$

Одноденний оборот (Оо) – сума доходу від закупівлі продукції, отримана за один день (використовується для розрахунку періоду обороту всієї суми матеріальних ресурсів) або обсяг діяльності за один день, обчислений в цінах собівартості.

Розрахункова формула :

$$O_o = \frac{\text{Дохід від закупівлі продукції}}{\text{Тривалість періоду}} \quad (1.12)$$

або

$$O_o = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Тривалість періоду}} \quad (1.13)$$

Коефіцієнт оборотності (в разях) (K_o) – характеризує швидкість обороту матеріальних ресурсів підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Умовою ефективного управління є прискорення оборотності для зниження потреби підприємства-суб'єкта ЗЕД в товарних запасах.

Формула для розрахунку :

$$K_o = \frac{\text{Кількість днів у періоді}}{\text{Період обороту (в днях)}} \quad (1.14)$$

або

$$K_o = \frac{\text{Обсяг виручки від реалізації}}{\text{Матеріальні запаси}} \quad (1.15)$$

Довжина (тривалість) операційного циклу ($Доц$) – характеризує період з моменту вкладення коштів в матеріальні запаси до отримання виручки від їх продажу.

Умовою ефективного управління є зменшення довжини операційного циклу

Формулою для розрахунку цього показника є:

$$Доц = \text{Період обороту матеріальних ресурсів} + \text{Період обороту дебіторської заборгованості} \quad (1.16)$$

Коефіцієнтний R-аналіз ефективності здійснення імпорتنих операцій

Для застосування даного підходу в оцінці та аналізі матеріальних ресурсів необхідно здійснити розрахунок показників ефективності їх формування та їх прибутковості.

Рентабельність матеріальних ресурсів ($R_{тз}$) – відносний показник, що визначає ступінь їх використання і формування прибутковості. Під рентабельністю матеріальних ресурсів розуміють їх здатність до нарощування коштів, які в них вкладені.

Індикатором ефективного управління є зростання цього показника.

Розрахункова формула є наступною:

$$R_{тз} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість матеріальних ресурсів}} \cdot 100 \% \quad (1.17)$$

Коефіцієнт доходності матеріальних ресурсів ($K_{Дтз}$) - абсолютний показник, який показує скільки припадає валового прибутку (валової маржі) на 1 грн. матеріальних ресурсів.

Умовою ефективного управління є збільшення значення показник доходності .

Даний показник розраховується за формулою:

$$K_{Дтз} = \frac{\text{Валовий прибуток (валова маржа)}}{\text{Середня вартість матеріальних ресурсів}} \quad (1.18)$$

Також наведемо формули розрахунку показників ефекту та ефективності імпорту в процесі здійснення імпортних операцій ЗЕД:

$$E_i = I_f - I_a \quad (1.19)$$

$$E_{fi} = E_i / I_f \quad (1.20)$$

Де, E_i – ефект від імпорту, E_{fi} – ефективність імпорту, I_f – фактичний обсяг імпорту і-го товару, I_a – обсяг імпорту і-го товару за оптимізованих умов

(з умовами кращої цінової пропозиції, кращого логістичного забезпечення, можливості надання товарного кредиту, тощо).

Таким чином, економічну ефективність здійснення імпорتنих операцій визначають за допомогою показників економічного ефекту та економічної ефективності закупівельних та реалізаційних операцій, економічний зміст яких відповідає поняттям прибутку та рентабельності діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД, однак ефективність визначається також порівнянням показників із аналогічними показниками при придбанні продукції на ринку, оскільки при здійсненні операцій можливі порушення, які призводять до загроз в економіці України.

Висновки до розділу 1

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Проведене дослідження свідчить, що властива для більшості підприємств функціональна організація зовнішньоекономічної діяльності не відповідає сучасним вимогам зовнішніх ринків, на сприяє адекватному розвитку управління реалізацією імпоротної продукції і не забезпечує очікуваний рівень конкурентоспроможності підприємства. Предметом оцінки ефективності здійснення імпорتنих операцій для усіх суб'єктів є різні сфери її діяльності, різною ж є мета та відповідне інформаційне забезпечення для аналізу. ТОП-менеджмент підприємства здійсню оцінку з метою виявлення резервів зростання ринкової спроможності, оптимізації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та господарською діяльністю в цілому. Результати оцінки використовуються для прийняття управлінських рішень в напрямку зміни як зовнішньоекономічної стратегії, так і оптимізації окремих бізнес-процесів.

Розглянувши наведені вище підходи, можемо зазначити, що ефективний розвиток підприємств агропромислової галузі передбачає використання виробничих ресурсів у найбільш ефективній їх комбінації. Ефективність діяльності підприємства агропромислової галузі може бути окреслена впливом певної сукупності факторів середовища його функціонування. Чинники формування ефективності операцій з імпорту агропромислової галузі також пропонуємо ділити на дві великі групи - на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники мають ґрунтуватися на визначенні та формуванні системи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Факторами внутрішнього середовища підприємство плодочової галузі може ефективно управляти, а чинники, що належать до зовнішнього середовища, підприємство може використовувати у процесі розробки стратегії розвитку та освоєння нових ринків.

Економічну ефективність здійснення імпортих операцій визначають за допомогою показників економічного ефекту та економічної ефективності закупівельних та реалізаційних операцій, економічний зміст яких відповідає поняттям прибутку та рентабельності діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД, однак ефективність визначається також порівнянням показників із аналогічними показниками при придбанні продукції на ринку, оскільки при здійсненні операцій можливі порушення, які призводять до загроз в економіці України.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-УКРАЇНА»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сесвандер-хаве-Україна»

Компанія SESVANDERHAVE (Бельгія) – головний виробник насіння цукрового буряку у світі. Завдяки найкращій генетиці буряку та створенню високопродуктивних гібридів ми вже багато років надійно посідаємо лідируючі позиції в світі, зокрема в Україні.

Назва торгової марки SESVANDERHAVE утворилась в результаті злиття компаній SES Europe (Бельгія) та VANDERHAVE (Нідерланди). Обидві компанії пишаються давніми та багатими традиціями: разом вони мають майже 200 років досвіду роботи з цукровим буряком.

З 2005 року SESVANDERHAVE є частиною групи Florimond Desprez (Франція), французької сімейної компанії, що спеціалізується на насінні. Флорімон Депре (Florimond Desprez) також має давні корні, що походять з 1830 року та тривають вже шість поколінь.

Компанія SESVANDERHAVE здійснює свою діяльність в усіх бурякосійних країнах світу, яких загалом більше п'ятдесяти. Україна залишається бути у числі найбільших бурякосійних країн світу і є пріоритетним ринком насіння цукрових буряків.

Твердо займаючи на ринку насіння цукрових буряків в Україні перше місце, а також беручи до уваги зростання попиту на насіння цукрових буряків селекції SESVANDERHAVE в усьому світі і в Україні зокрема, компанією було прийнято рішення про будівництво сучасного насінневого заводу SESVANDERHAVE на території України у Київській області. Станом на сьогодні завод повноцінно працює та навіть розширює свої виробничі та складські потужності.

Також компанія SESVANDERHAVE є єдиною провідною селекційною компанією, яка змогла організувати та протягом останнього десятиріччя продовжує успішно вирощувати насіння (сировину) цукрових буряків в Україні з батьківського матеріалу, отриманого з Бельгії.

Проаналізуємо показники майнового потенціалу підприємства та джерел його фінансування. Результати оцінки динаміки показників балансу наведено у Додатку Ж. Розрахунки проведено за даними фінансової звітності (Додатки А-Д).

Як свідчать дані Додатку Ж, у 2017 році порівняно з 2013-м роком обсяг активів підприємства скоротився на 9121 тис.грн або на 27,0%, у тому числі за 2016-2017 рр. скорочення обсягу активів склало 5644 тис.грн або 18,6%. Упродовж зазначеного періоду з 2013 по 2017 рр. відбулося зменшення обсягу необоротних активів (в частині основних засобів) на 7205 тис.грн або на 37,5%, а також скорочення оборотних активів на 1916 тис.грн або на 13,1%.

Обсяги запасів підприємства у 2013-2017 рр. зменшилися на 702 тис.грн або на 6,7%, а обсяги витрат майбутніх періодів – на 500 тис.грн або на 99,9%. Варто також відмітити тенденцію до скорочення обсягу грошей та їх еквівалентів на 307 тис.грн або на 53,7%.

Динаміку обсягу джерел фінансування підприємства наведено у Додатку З. Як свідчать дані Додатку З, у 2017 році порівняно з 2013-м роком обсяг джерел фінансування підприємства скоротився на 9121 тис.грн або на 27,0%, у тому числі за 2016-2017 рр. скорочення обсягу джерел фінансування склало 5644 тис.грн або 18,6%. Упродовж зазначеного періоду з 2013 по 2017 рр. відбулося зменшення обсягу поточних зобов'язань на 25267 тис.грн або на -88,4%, у тому числі в частині кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшення зобов'язань становило 25242 тис.грн або на 88,4%.

Обсяг власного капіталу у 2013-2017 рр. збільшився на 16146 тис.грн або на 310,6%, у тому числі за 2016-2017 рр. зростання власного капіталу склало 6592 тис.грн або +44,7%. Приріст власного капіталу зумовлених зростанням

обсягів чистого прибутку підприємства, який повністю реінвестувався у розвиток бізнесу.

Динаміку фінансових результатів підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 роки проведемо на основі даних звітів про фінансові результати (форма № 2, Додатки А-Д) підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів підприємства
ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр., тис.грн.**

Стаття	Станом на кінець року:					Відхилення за 2013-2017 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34850	38297	40246	42154	52176	17326	49,7	10022	23,8
Інші операційні доходи	1616	3040	1578	1384	1188	-428	-26,5	-196	-14,2
Інші доходи	36	46	62	84	108	72	200,0	24	28,6
Разом доходи	36502	41383	41886	43622	53472	16970	46,5	9850	22,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30329	33605	33930	35587	44650	14321	47,2	9063	25,5
Інші операційні витрати	2075	3508	2535	1152	1040	-1035	-49,9	-112	-9,7
Інші витрати	46	53	100	70	95	49	106,5	25	35,7
Разом витрати	32450	37166	36565	36809	45785	13335	41,1	8976	24,4
Фінансовий результат до оподаткування	4052	4217	5321	6813	7687	3635	89,7	874	12,8
Податок на прибуток	729	759	958	1226	1384	654	89,7	157	12,8
Чистий прибуток (збиток)	3323	3458	4363	5587	6303	2981	89,7	717	12,8

Як видно з даних табл. 2.1, чистий прибуток підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр зріс на 2981 тис. грн. (+89,7%), а у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 717 тис. грн (12,8%). Зростання

чистого прибутку у 2017 році порівняно з 2016 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

Проаналізуємо показники платоспроможності та ліквідності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників платоспроможності та ліквідності підприємства
ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр.**

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення за 2017 / 2013 рр.		Відхилення за 2017 / 2016 рр.	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт загального покриття	0,557	0,637	0,771	1,045	1,546	0,989	177,6	0,501	48,0
Коефіцієнт проміжного покриття	0,129	0,143	0,208	0,235	0,250	0,121	94,0	0,015	6,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,018	0,003	0,035	0,023	0,023	0,005	28,1	0,000	0,9
Частка дебіторської заборгованості у оборотних активах	0,149	0,175	0,185	0,141	0,139	-0,011	-7,1	-0,003	-1,9
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,083	0,112	0,143	0,148	0,215	0,131	157,8	0,067	45,1

З даних табл. 2.2 можемо спостерігати, що в цілому значення показників загального та проміжного покриття у 2013-2015 рр. були нижчими за мінімально допустимі (відповідно 1,5 та 1,0). Однак, у 2016-2017 рр. намітилася тенденція до покращення рівня платоспроможності підприємства за рахунок скорочення обсягу його кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. У 2016 році загальний коефіцієнт платоспроможності склав 1,045, у 2017 році – 1,546 пункти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства мав дуже низьке значення. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах,

а також переважання кредиторської заборгованості свідчить про негативні тенденції у формуванні рівня платоспроможності підприємства.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр.

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення за 2017 / 2013 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт автономії	0,141	0,228	0,356	0,453	0,648	0,507	358,4	0,195	43,1
Коефіцієнт фінансової залежності	0,859	0,772	0,644	0,547	0,352	-0,507	-59,0	-0,195	-35,6
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	-0,796	-0,569	-0,296	0,043	0,353	1,149	-144,4	0,310	727,5
Співвідношення позикового і власного капіталу	6,074	3,388	1,811	1,208	0,543	-5,531	-91,1	-0,665	-55,0

Визначення показників фінансової стійкості показало, що вони мали певні позитивні тенденції в тосрону підвищення фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 358,4 і становить 0,648, що є позитивним фактором поліпшення фінансового стану. Значення коефіцієнта фінансової залежності мало зворотні тенденції в сторону зменшення. Також значення показника маневреності власного оборотного капіталу мало тенденцію до зростання. У 2016 році значення даного коефіцієнта вперше за три роки набуло позитивного значення і склало 0,043, у 2017 році даний коефіцієнт зріс до рівня 0,353 пункти.

Показники динаміки рентабельності підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» (табл. 2.4).

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр.

Показник	За період					Відхилення абсолютне	
	2013	2014	2015	2016	2017	2017 / 2013	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів,%	9,2	9,9	13,3	17,3	19,6	10,4	2,3
Рентабельність власного капіталу,%	82,0	54,3	45,5	42,8	35,6	-46,5	-7,3
Рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг),%	9,5	9,0	10,8	13,3	12,1	2,5	-1,2
Рентабельність поточних витрат,%	10,2	9,3	11,9	15,2	13,8	3,5	-1,4

Показник рентабельності активів в 2017 році збільшився порівняно з 2013р. на 10,4%, а в порівнянні з 2016-м роком – зріс на 2,39%. Показник рентабельності власного капіталу в 2017 році зменшився порівняно з 2013 роком на 46,5% та з 2016 роком – зменшився на 7,3% і становить 37,2%. Показник рентабельності реалізованої продукції в 2013 році становив 9,5%. Упродовж 2013-2017 рр. значення показника рентабельності реалізованої продукції зросло на 2,5% і склало 12,1%. Показник рентабельності поточних витрат у 2017 році становив 13,8%.

Показники ділової активності підприємства наведено у табл. 2.5.

Динаміка показників оборотності ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр.

Показник	За період					Відхилення абсолютне	
	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017	2016-2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів, разів	1,0	1,1	1,2	1,3	1,6	0,7	0,3
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	2,7	2,9	3,3	3,2	3,6	0,9	0,4

Продовження табл. 2.5							
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	11,9	14,0	13,7	15,1	20,8	8,9	5,7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	1,1	1,3	1,7	2,2	3,6	2,5	1,4

Як свідчать дані табл. 2.5, показники оборотності активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості, мали тенденцію до поступового зростання у 2013-2017 рр. Це позитивно відбивалося на скороченні тривалості операційного циклу та позитивному зростанні фінансового циклу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка показників тривалості операційного та фінансового циклу підприємства, днів.

Отже, у даному питанні було розглянуто особливості організації діяльності підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» та проаналізовано основні фінансово-економічні показники. Чистий прибуток підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр зріс на 2981 тис. грн. (+89,7%), а у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 717 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2017 році порівняно з 2016 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з

витратами. Показник рентабельності активів в 2017 році збільшився порівняно з 2013р. на 10,4%, а в порівнянні з 2016-м роком – зріс на 2,39%. Показник рентабельності власного капіталу в 2017 році зменшився порівняно з 2013 роком на 46,5% та з 2016 роком – зменшився на 7,3% і становить 37,2%. Показник рентабельності реалізованої продукції в 2013 році становив 9,5%. Упродовж 2013-2017 рр. значення показника рентабельності реалізованої продукції зросло на 2,5% і склало 12,1%. Показник рентабельності поточних витрат у 2017 році становив 13,8%. Визначення показників фінансової стійкості показало, що вони мали певні позитивні тенденції в тосрону підвищення фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 358,4 і становить 0,648, що є позитивним фактором поліпшення фінансового стану. Значення коефіцієнта фінансової залежності мало зворотні тенденції в сторону зменшення. Показники оборотності активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості, мали тенденцію до поступового зростання у 2013-2017 рр. Це позитивно відбивалося на скороченні тривалості операційного циклу та позитивному зростанні фінансового циклу.

2.2. Оцінка ефективності імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

У даному питанні спочатку розглянемо основні етапи організації імпорتنих операцій на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». При цьому ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається результатами операцій з продажу та постачання товарів.

Для здійснення операцій з імпорту на підприємстві функціонує відділ постачання, який забезпечує здійснення операцій з імпорту на підприємстві. Структуру відділу постачання наведено на рис. 2.2.

На ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» діяльність з імпорту товарів здійснює відділ постачання. Відділ очолює керівник відділу, рис. 2.2.

В ході проведення використовуються наступні методи, форми і інструменти контролю ЗЕД на ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»:

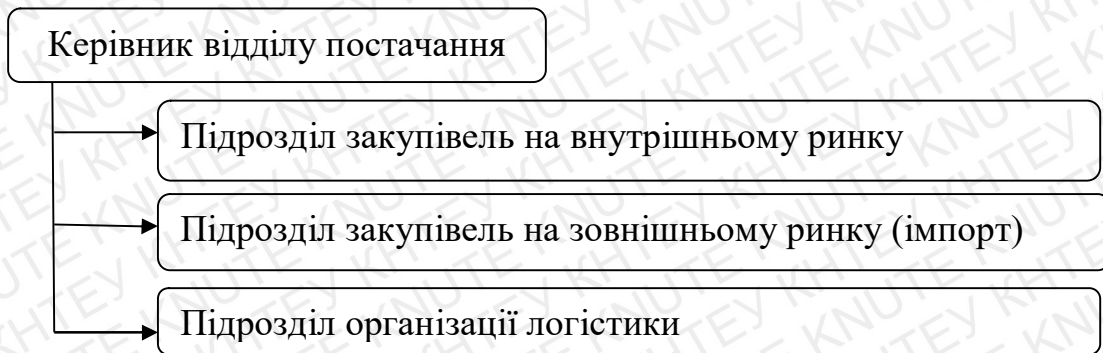


Рис. 2.2. Схема відділу постачання товарів на ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

1) Організаційно-адміністративні - ґрунтуються на прямих директивних вказівках і виявляються в наступних формах: обов'язкове розпорядження, погоджувальна форма і рекомендації.

2) Економічні методи - обумовлені економічними стимул-реакціями і виявляються у формі господарського розрахунку, ціноутворення, фінансування, надання економічної самостійності.

3) Соціально - психологічні методи - способи дії на особові стосунки і зв'язки, виявляються у формі особистого авторитету, переконання, навіювання, критики і самокритики.

Відділ постачання також сприяє кращому пристосуванню до ринкових умов та нарощуванню імпорتنих операцій підприємства. Він дає змогу більш детально акцентувати свою увагу виключно на імпорتنих операціях, що в кінцевому результаті позитивно відображається на результатах всього підприємства.

Для повнішої характеристики організацій операцій з імпорту підприємства варто охарактеризувати організаційну схему здійснення операцій з імпорту. Організація проведення операцій з імпорту товарів на ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» складається з елементів, які структурно представлено за допомогою рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна схема здійснення операцій з імпорту товарів на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

Дослідження зовнішнього ринку передбачає визначення ситуації на ринку товарів агропродовольчого ринку (насінневих матеріалів), його кон'юнктури, характеристика попиту споживачів, цінового сегменту, аналіз можливих схем співробітництва з постачальниками. На даному етапі відбувається вибір потенційного ринку покупців та потенційних постачальників, налагодження між підприємством та контрагентами попередніх контактів.

В більшій мірі функції моніторингу ринків покладаються на комерційний відділ підприємства. Відділ постачання здійснює аналіз ринкової кон'юнктури та визначає перспективи розвитку діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринку, оптимізує асортиментну структуру імпорту насінневих матеріалів шляхом визначення найбільш прибуткових позицій товарів та тих, що користуються найбільшим попитом.

Виходячи з дослідження ринку та обґрунтування потреби у поставці визначаються орієнтовані прогностичні обсяги імпорту товарів. Даний етап

формування та організації процесу проведення закупівельних операцій на підприємстві є дуже важливим. На даному етапі відбувається розрахунок потреби підприємства у певних товарних запасах для можливості здійснення операцій, визначення джерел та механізму фінансування закупівлі товарів у постачальників, обґрунтування знижок для певних груп постійних клієнтів, тощо. Функції даного етапу та відповідальність за їх виконання повністю покладаються на фінансово-економічну службу та бухгалтерію підприємства.

Укладення та підписання контрактів передбачає розробку документів, підписання контрактів та контроль за процесом їх виконання. Функції даного етапу покладаються на відділ ЗЕД підприємства та бухгалтерію.

Здійснення поставки та розрахунків за відвантажену продукцію на ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» являє собою алгоритм організації таких операцій, який в процесі підготовки до здійснення або безпосередньо в процесі здійснення використовує саме підприємство. При здійсненні цих операцій підприємство ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» орієнтується на умови поставки укладеного договору (розділ "базис поставки"). Відповідно на підприємстві готуються місця розвантаження під зазначений транспортний засіб (трейлер, хура, контейнер) і необхідне вантажно-розвантажувальне устаткування. Розвантаження на складі здійснюються на розвантажувальних автомобільних рампах.

Ключовою ланкою політики організації імпорту товарів на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» є податкова, цінова, фінансова і логістична робота.

Відділ постачання підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» в процесі виконання операцій з імпорту товарів виконує наступні функції:

- Організовує та забезпечує проведення митного оформлення вантажів які імпортуються або експортуються підприємством та всіх інших експортно-імпортних операцій.
- Займається підготовкою всіх відповідних документів для їх подачі до митних органів.

- Координує та забезпечує необхідною інформацією відповідні відділи та підрозділи структурної схеми ТОВ «Сесвандерхаве-Україна».
- Забезпечує виконання встановлених строків замитнення та розмитнення відповідних вантажів.
- Контролює забезпечення та юридичну відповідність вимогам митних органів контрактів, додатків, специфікацій та інших документів. Забезпечує при потребі своєчасність замовлення та передачу експортованих вантажів воєнізованій охороні для супроводження вказаних вантажів до кордону.
- В разі завершення митного оформлення здає оригінали митних документів - ВМД, СМР, інвойсів, та інш., в бухгалтерію Компанії, та формує ідентичний пакет копій для архіву митного відділу.
- Отримує відповідну інформацію та план майбутніх експортних операцій від експортного відділу.
- Отримує оригінали контрактів, доповнень, специфікацій, заявок та інших необхідних документів, для відповідної підготовки повного пакету документів з подальшим митним оформленням. Проводить перевірку вказаних документів на відповідність до вимог чинного митного законодавства.

Проаналізуємо показники динаміки обсягу імпорту підприємства за 2013-2017 рр (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка імпорту товарів підприємством ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр., тис.грн

Товарні групи та регіональні напрямки	Роки					Відхилення 2017 / 2013		Відхилення 2017 / 2016	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абсол	Відн., %	Абсол	Відн., %
Обсяги імпорту, тис.грн	30329	33605	33930	35587	44650	14321	47,2	9063	25,5
<i>у т.ч. у розрізі товарних груп</i>									
Насіння цукрового буряка	9705	11090	11536	12455	16074	6369	65,6	3619	29,1

продовження табл. 2.6									
Насіння зернових культур	5459	6049	5768	6406	8484	3024	55,4	2078	32,4
Насіння трав'яних культур	7279	7729	7465	8185	10716	3437	47,2	2531	30,9
Засоби захисту рослин	7886	9073	9161	8541	9377	1491	18,9	836	9,8
<i>у т.ч. у розрізі регіонів</i>									
Німеччина	8492	10082	10518	11388	14288	5796	68,3	2900	25,5
Польща	7279	8401	8822	9608	12056	4777	65,6	2447	25,5
Нідерланди	6369	6721	6107	6050	7144	775	12,2	1094	18,1
Інші країни	8189	8737	8483	8897	11163	2974	36,3	2266	25,5

Як можемо бачити з даних табл. 2.6, обсяги імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 14321 тис.грн або на 47,2%. Зростання обсягів імпорту у даному періоді відбулося переважно за рахунок збільшення імпорту насіння цукрового буряка на 6369 тис.грн або на 65,6%. У 2013-2017 рр. обсяги імпорту насіння зернових культур зросли на 3024 тис.грн або на 55,4%, а імпорт насіння трав'яних культур зріс на 3437 тис.грн або на 47,2%. Зростання імпорту відбулося у 2013-2017 рр. переважно за рахунок двох основних регіональних напрямків – Німеччини та Польщі. Імпорт з Німеччини збільшився на 5796 тис.грн або на 68,3 %, імпорт з Польщі зріс на 4777 тис.грн або на 65,6%.

Динаміку структури імпорту у розрізі товарних груп та регіональних напрямків наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури імпорту товарів підприємством ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр., %

Товарні групи та регіональні напрямки	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяг імпорту, %	100	100	100	100	100
<i>у т.ч. у розрізі товарних груп</i>					

продовження табл. 2.7					
Насіння цукрового буряка	32	33	34	35	36
Насіння зернових культур	18	18	17	18	19
Насіння трав'яних культур	24	23	22	23	24
Засоби захисту рослин	26	27	27	24	21
у т.ч. у розрізі регіонів					
Німеччина	28	30	31	32	32
Польща	24	25	26	27	27
Нідерланди	21	20	18	17	16
Інші країни	27	26	25	25	25

Як свідчать дані табл. 2.7, у структурі імпорту у 2013-2017 рр. переважала частка насіння цукрового буряка. У структурі регіональних напрямків домінуючими є Німеччина та Польща.

Визначення прибутковості зовнішньоторговельних операцій та ефективності здійснення ЗЕД в процесі торгівлі імпортованою продукцією підприємства наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності операцій з імпорту ТОВ
«Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр., %**

Показник	Умовні позначення	Станом на кінець року:					Відхилення за 2017 / 2013 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
		2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції на ринку, тис.грн	Ді	34850	38297	40246	42154	52176	17326	49,7	10022	23,8
Транспортні витрати, тис.грн	Тв	1660	2806	2028	922	832	-828	-49,9	-90	-9,7
Витрати на розмитнення та ін. операційні витрати, тис.грн	Вр	53	100	70	95	49	-4	-7,5	-46	-48,4
Собівартість імпорту, тис.грн	Сві = Вв + Тв + Вр	32042	36511	36028	36604	45531	13489	42,1	8927	24,4

продовження табл. 2.8										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	415	701,6	507	230,4	208	-207	-49,9	-22	-9,7
Загальні витрати на ЗЕД, тис.грн	$ZB_{zed} = CB_i + I_{ov}$	32457	37213	36535	36834	45739	13282	40,9	8905	24,2
Ефект від імпорту, тис.грн	$E_{fi} = D_i - ZB$	2393	1084	3711	5320	6437	4044	169	1117	21,0
Ефективність імпорту	$E_i = D_i / ZB$	1,07	1,03	1,10	1,14	1,14	0	6,2	0	-0,3
Рентабельність витрат на здійснення ЗЕД, %	$P_i = E_i / ZB \times 100\%$	7,4	2,9	10,2	14,4	14,1	7	-	-0,3	-
Рентабельність реалізації, %	$P_r = E_i / D_e \times 100\%$	6,9	2,8	9,2	12,6	12,3	5	-	-0,3	-

Як свідчать дані табл. 2.8, у 2013 році ефект від реалізації імпортованих товарів становив 2393 тис.грн. При цьому рівень ефективності імпорту склав 1,07, а рентабельність реалізації – 6,9%. У 2017 році обсяг ефекту від реалізації імпортованих товарів склав 6437 тис.грн, тобто відбулося зростання даного показника у порівнянні з 2013-м роком на 4044 тис.грн (+169%). Зокрема у 2017 році відбулося зростання рентабельності витрат на здійснення ЗЕД зроста порівняно з 2013-м роком на 7%, а рентабельність реалізації – на 5% (рис. 2.4).

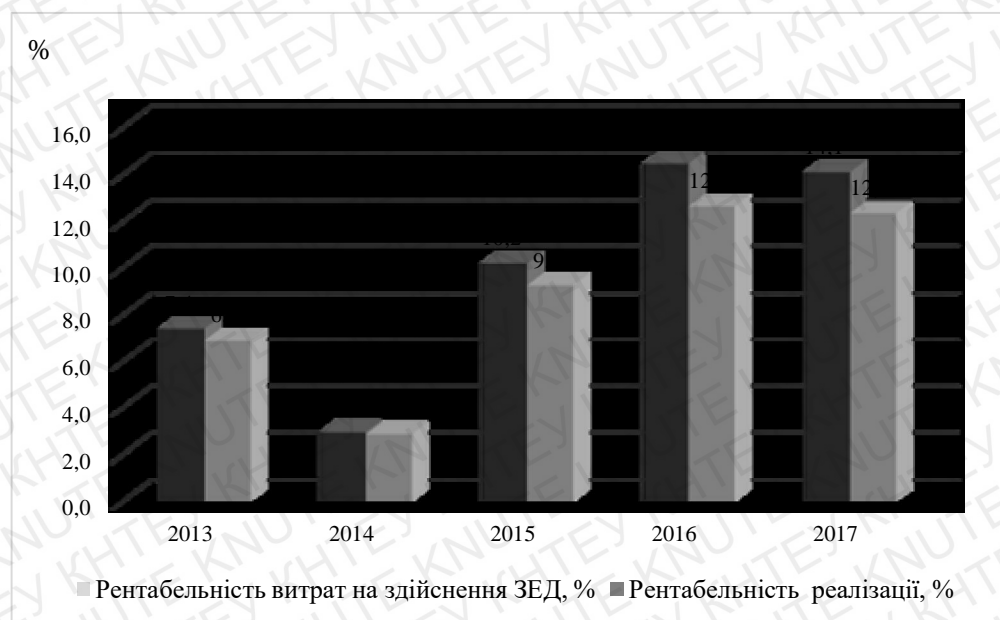


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності витрат та доходів від здійснення операцій з імпорту за 2013-2017 рр., %

Складові формування ціни на імпортовану продукцію відображають співвідношення рівня доходів від реалізації та рівня витрат на виробництво продукції. Результуючим показником, що відображає структуру формування ціни є рівень націнки, який розраховується як визначний ціновою стратегією відсоток надбавки на сукупні витрати.

Таким чином, проведений аналіз ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» дозволив виявити особливості організації операцій з імпорту, а також подальшої реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку України. Обсяги імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 14321 тис.грн або на 47,2%. Зростання обсягів імпорту у даному періоді відбулося переважно за рахунок збільшення імпорту насіння цукрового буряка на 6369 тис.грн або на 65,6%. У 2013-2017 рр. обсяги імпорту насіння зернових культур зросли на 3024 тис.грн або на 55,4%, а імпорт насіння трав'яних культур зріс на 3437 тис.грн або на 47,2%. У 2013 році ефект від реалізації імпортованих товарів становив 2393 тис.грн. При цьому рівень ефективності імпорту складав 1,07, а рентабельність реалізації – 6,9%. У 2017 році обсяг ефекту від реалізації імпортованих товарів склав 6437 тис.грн, тобто відбулося зростання даного показника у порівнянні з 2013-м роком на 4044 тис.грн (+169%). Зокрема у 2017 році відбулося зростання рентабельності витрат на здійснення ЗЕД зроста порівняно з 2013-м роком на 7%, а рентабельність реалізації – на 5%

2.3. Дослідження факторного впливу на ефективність імпорту ТОВ "Сесвандерхаве-Україна"

Для оцінки факторного впливу на ефективність імпорту у даному питанні спробуємо визначити вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою методики кореляційно-регресійного аналізу. З цією метою варто здійснити формування вибірки ключових показників, які будуть аналізуватись.

Пропонуємо оцінювати залежність показника ефекту від імпорту в залежності від таких факторів:

- фактори внутрішнього середовища (обсяг активів, обсяг діяльності (доходи підприємства));
- фактори зовнішнього середовища (обсяг ВВП у секторі АПК, обсяги інвестицій у сільськогосподарських сектор).

Показники для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність імпорту підприємства наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність імпорту підприємства за 2013-2017 рр.

Значення показників	Умовні позначення	2013	2014	2015	2016	2017
Ефект від імпорту, тис.дол	Y	299	90	148	205	238
Інвестиції у сільське господарство (капітальні та прямі іноземні), млн.дол	x1	2996	2356	1833	2429	2974
ВВП у сільському господарстві, млн.дол	x2	16092	13429	9592	10758	11303

*побудовано за даними підприємства та [85]

Усі показники, які було взято для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність імпорту підприємства, було переведено у валютний еквівалент за середньозваженим курсом НБУ. Такий підхід зумовлений тим, що упродовж 2013-2017 рр. національна грошова одиниця сильно девальвувала і порівняння показників у гривневому еквіваленті може мати значні похибки для результатів оцінювання залежності.

Залежність ефекту від імпорту від обсягу інвестицій у АПК за 2013-2017 рр. наведено на рис. 2.5.

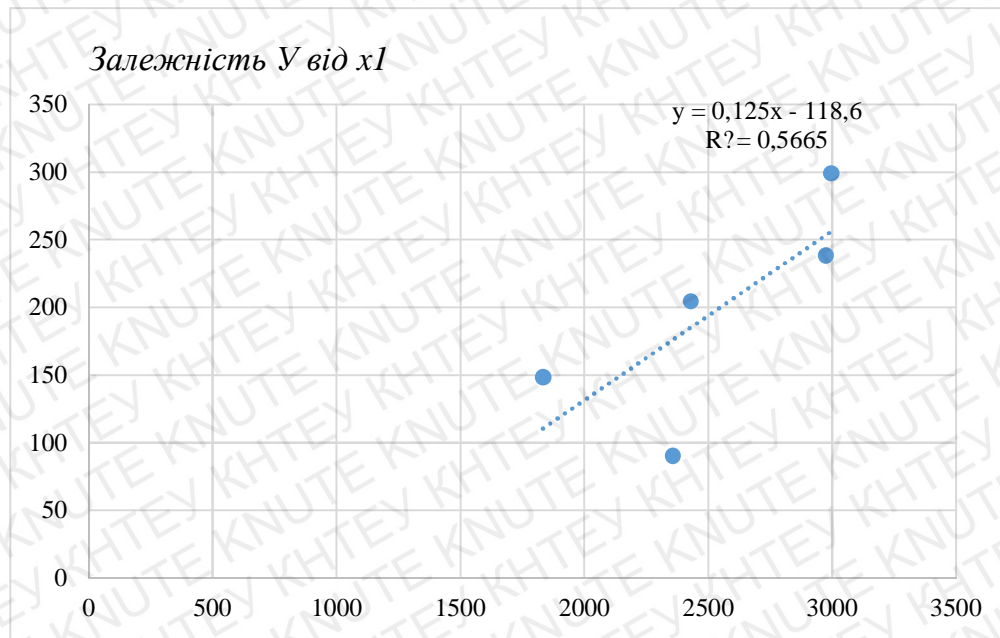


Рис. 2.5. Залежність ефекту від імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» від обсягу інвестицій у АПК за 2013-2017 рр.

*побудовано за даними [85]

На основі даних, наведених на рис. 2.5, можемо зробити висновки про позитивний характер залежності показника ефекту від імпорту операцій від обсягу інвестицій у сектор АПК.

Значення коефіцієнта кореляції становить 0,5665, що свідчить про наявність суттєвого зв'язку між показниками. Значення коефіцієнта еластичності функціональної залежності свідчить про те, що зростання інвестицій у АПК на 1% сприяло зростанню ефекту від імпорту підприємства на 0,125%. Тобто, політика державного стимулювання розвитку інвестицій в секторі АПК позитивно впливає на формування результатів від здійснення операцій з імпорту.

Залежність ефекту від імпорту від обсягу ВВП у сільському господарстві за 2013-2017 рр. наведено на рис. 2.6.

Дані рис. 2.6 свідчать, що залежність показника ефекту від імпорту операцій має позитивний характер від обсягу ВВП у сфері АПК.

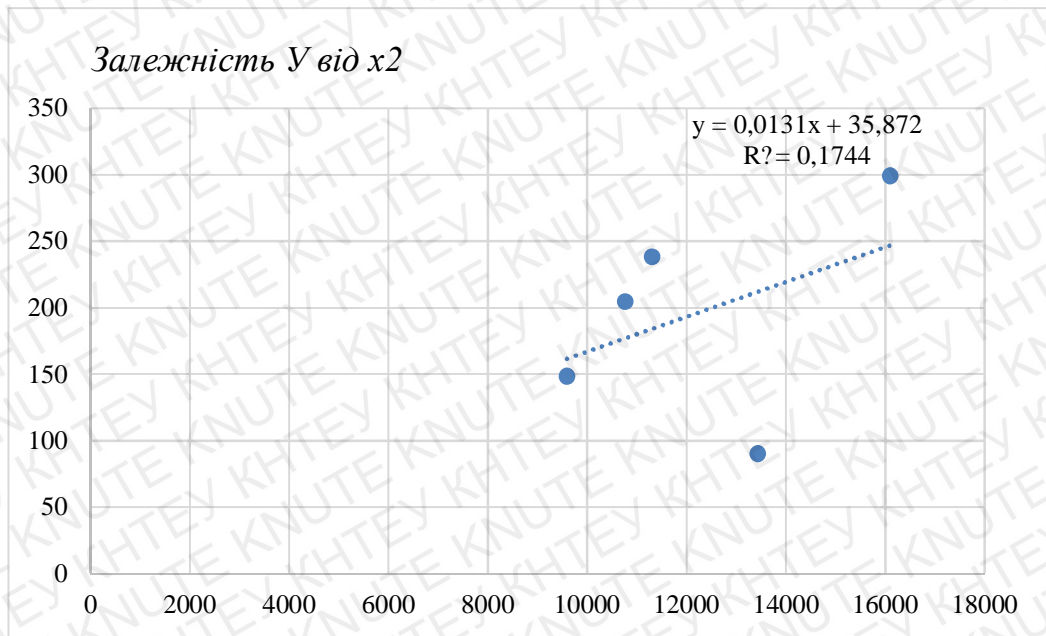


Рис. 2.6. Залежність ефекту від імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» від обсягу ВВП у АПК за 2013-2017 рр.

*побудовано за даними [85]

Значення коефіцієнта кореляції становить 0,1744, що свідчить про наявність слабого зв'язку між показниками. Значення коефіцієнта еластичності функціональної залежності свідчить про те, що зростання ВВП у АПК на 1% сприяло зростанню ефекту від імпорту підприємства на 0,0131%. Тобто, політика державного стимулювання розвитку інвестицій в секторі АПК позитивно впливає на формування результатів від здійснення операцій з імпорту.

Розглядаючи вплив факторів інвестування в АПК та обсягу ВВП у даному секторі, варто також звернути увагу на динаміку інвестування в економіці сільськогосподарського сектору. Проаналізуємо спочатку загальну динаміку капітальних інвестицій в економіці України та їх частку у створенні валової доданої вартості у сільськогосподарському секторі економіки України (рис. 2.7). Як свідчать дані рис. 2.7, у цілому обсяги капітальних інвестицій впродовж останніх чотирьох років в нашій країні мали зростаючу тенденцію у абсолютному вимірі.

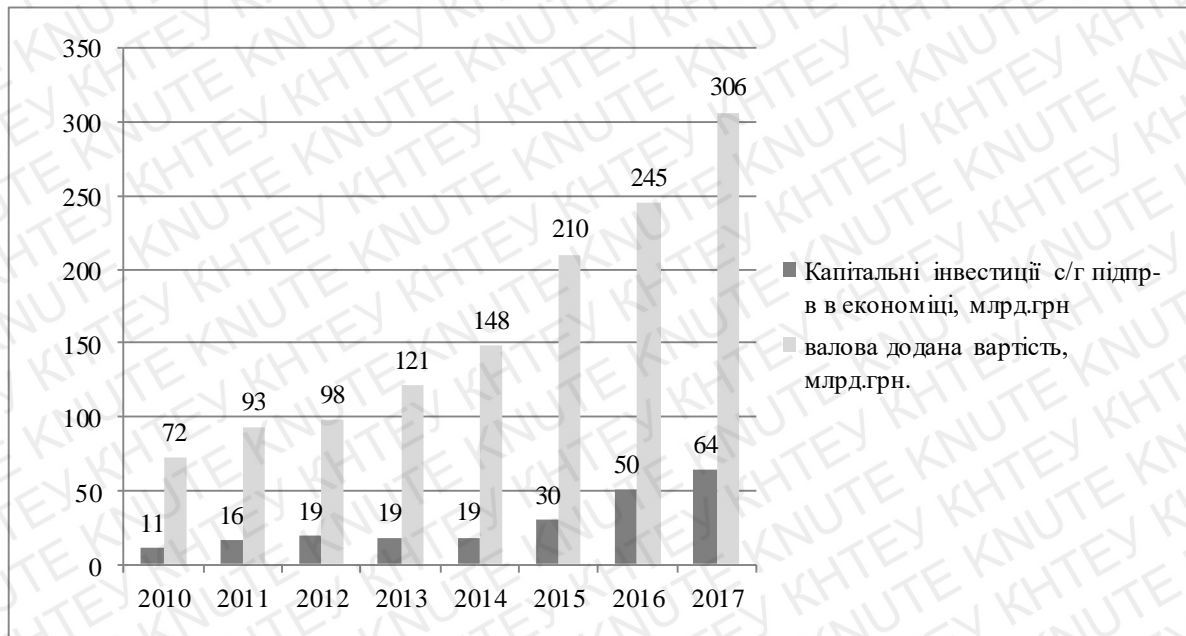


Рис. 2.7. Динаміка показників капітальних інвестицій підприємств та валової доданої вартості у сільськогосподарському секторі економіки України, 2010-2017 рр., млрд.грн.

Джерело: розроблено автором за даними [85]

За результатами 2013 року, сільськогосподарськими підприємствами та організаціями усіх форм власності за рахунок усіх джерел фінансування освоєно 64 млрд гривень капітальних інвестицій, що становить 127 відсотків до відповідного періоду 2016 року та 340% відповідно до 2012 року [85]. У 2013-2014 рр можна було спостерігати уповільнення обсягів інвестиційної діяльності в сільськогосподарському секторі, що пояснюється економічною кризою в країні. Відповідно до даних Державної служби статистики, головним джерелом фінансування капітальних інвестицій в сільському господарстві, як і раніше, залишаються власні кошти підприємств і організацій.

Значний вплив на розвиток сільськогосподарських підприємств підтверджує зростання частки капітальних інвестицій підприємств у формуванні валової доданої вартості у аграрному секторі економіки України. У 2012-2017 роках темпи зростання даного показника дещо уповільнились, що було зумовлено чинником політичного гальмування економічного розвитку та виведення капіталів за межі України злочинною владою.

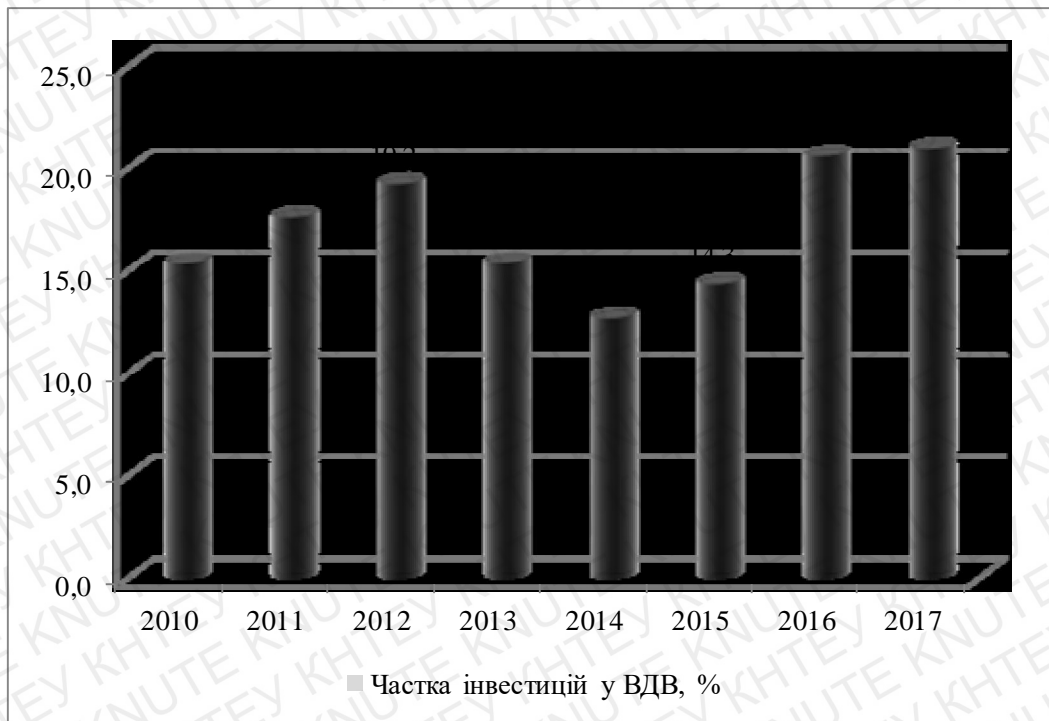


Рис. 2.8. Частка капітальних інвестицій підприємств у формуванні валової доданої вартості у сільськогосподарському секторі економіки України, 2010-2017 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними [85]

У 2014-2015 році частка інвестицій у ВДВ скоротилася до 12,7-14,3% внаслідок війни на Сході та економічної кризи. Показники для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на ефективність імпорту підприємства наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність імпорту підприємства за 2013-2017 рр.

Значення показників	Умовні позначення	Умовні позначення				
		2013	2014	2015	2016	2017
Ефект від імпорту, тис.грн	Y	2393	1084	3711	5320	6437
Обсяг активів, тис.грн	x3	36127	34903	32909	32332	32161
Обсяг доходів, тис.грн	x4	34850	38297	40246	42154	52176

*побудовано за даними підприємства та [85]

Залежність ефекту від імпорту від обсягу активів підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна за 2013-2017 рр. наведено на рис. 2.9.

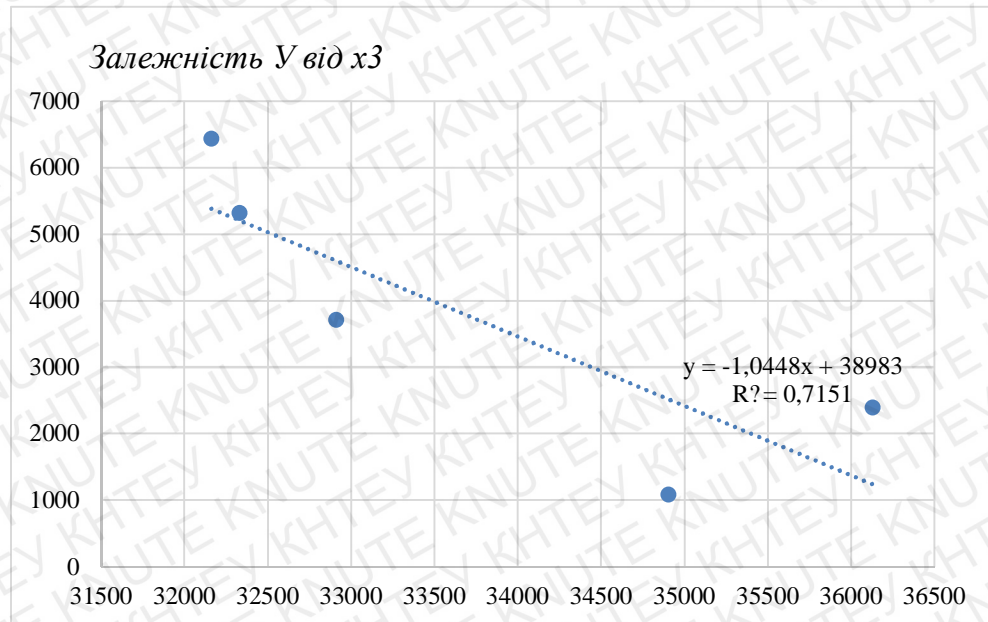


Рис. 2.9. Залежність ефекту від імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» від обсягу активів підприємства за 2013-2017 рр.

*побудовано за даними підприємства

Значення коефіцієнта кореляції становить 0,7151, що свідчить про наявність досить сильного зв'язку між показниками ефекту від імпорту та активів. Значення коефіцієнта еластичності функціональної залежності свідчить про те, що зростання активів підприємства на 1% впливало на зниження ефекту від імпорту на 0,71%. Це дозволяє зробити висновки про те, що розширення ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства не сприяло зростанню ефективності імпортних операцій. На основі цього можна припустити той факт, що підприємство в недостатній мірі використовує наявні ресурси для оптимізації бізнес-процесу у ході здійснення операцій з імпорту. Це вимагає від підприємства пошуку шляхів удосконалення ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Залежність ефекту від імпорту від обсягу діяльності підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна за 2013-2017 рр. наведено на рис. 2.10.

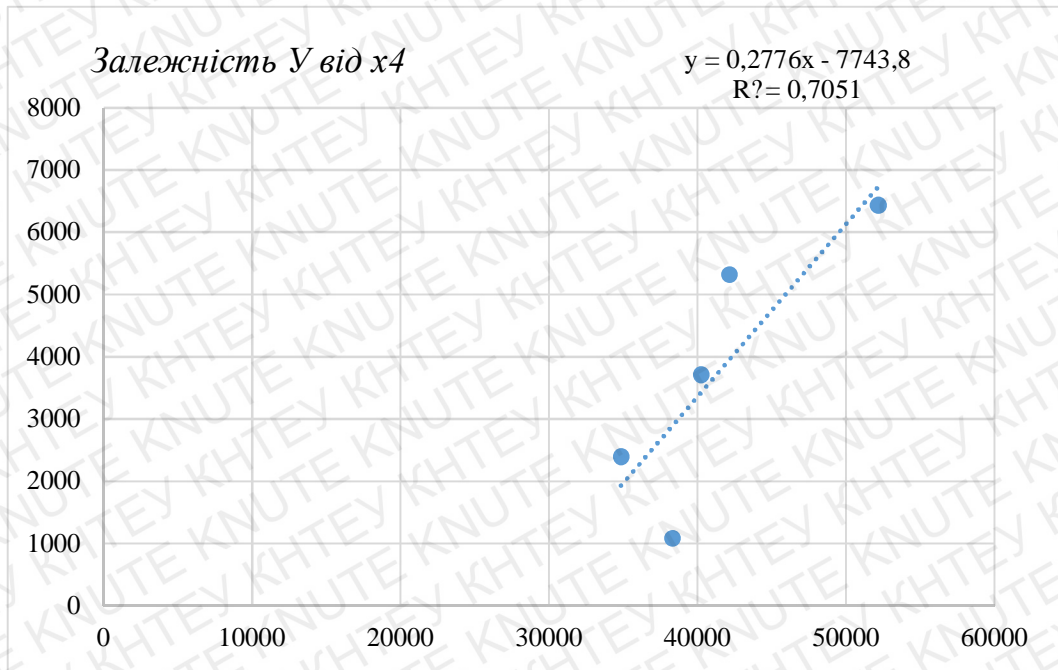


Рис. 2.10. Залежність ефекту від імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» від обсягу діяльності підприємства за 2013-2017 рр.

*побудовано за даними підприємства

Значення коефіцієнта кореляції становить 0,7051, що свідчить про наявність досить сильного зв'язку між показниками ефекту від імпорту та діяльності. Значення коефіцієнта еластичності функціональної залежності свідчить про те, що зростання обсягу діяльності (доходів) підприємства на 1% впливало на зростання ефекту від імпорту на 0,7051%. Це дозволяє зробити висновки про те, що зростання обсягу діяльності позитивно впливає на ефективність організації імпортичних операцій. Тобто, в перспективі підприємству необхідно шукати альтернативи розширення обсягів діяльності в межах існуючих каналів збуту продукції на ринку України.

Отже, у даному питанні було проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». На основі результатів дослідження можна зробити такі висновки:

- Зростання інвестицій у АПК на 1% сприяло зростанню ефекту від імпорту підприємства на 0,125%. Тобто, політика державного стимулювання

розвитку інвестицій в секторі АПК позитивно впливає на формування результатів від здійснення операцій з імпорту.

- Зростання ВВП у АПК на 1% сприяло зростанню ефекту від імпорту підприємства на 0,0131%. Тобто, політика державного стимулювання розвитку інвестицій в секторі АПК позитивно впливає на формування результатів від здійснення операцій з імпорту.

- Розширення ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства не сприяло зростанню ефективності імпортних операцій. На основі цього можна припустити той факт, що підприємство в недостатній мірі використовує наявні ресурси для оптимізації бізнес-процесу у ході здійснення операцій з імпорту. Це вимагає від підприємства пошуку шляхів удосконалення ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

- Зростання обсягу діяльності позитивно впливає на ефективність організації імпортних операцій. Тобто, в перспективі підприємству необхідно шукати альтернативи розширення обсягів діяльності в межах існуючих каналів збуту продукції на ринку України.

Висновки до розділу 2

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Розглянуто особливості організації діяльності підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» та проаналізовано основні фінансово-економічні показники. Чистий прибуток підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр зріс на 2981 тис. грн. (+89,7%), а у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 717 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2017 році порівняно з 2016 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. Показник рентабельності активів в 2017 році збільшився порівняно з 2013р. на 10,4%, а в порівнянні з

2016-м роком – зріс на 2,39%. Показник рентабельності власного капіталу в 2017 році зменшився порівняно з 2013 роком на 46,5% та з 2016 роком – зменшився на 7,3% і становить 37,2%. Показник рентабельності реалізованої продукції в 2013 році становив 9,5%. Показники оборотності активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості, мали тенденцію до поступового зростання у 2013-2017 рр. Це позитивно відбивалося на скороченні тривалості операційного циклу та позитивному зростанні фінансового циклу

Проведений аналіз ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» дозволив виявити особливості організації операцій з імпорту, а також подальшої реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку України. Обсяги імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 14321 тис.грн або на 47,2%. У 2013 році ефект від реалізації імпортованих товарів становив 2393 тис.грн. При цьому рівень ефективності імпорту складав 1,07, а рентабельність реалізації – 6,9%. У 2017 році обсяг ефекту від реалізації імпортованих товарів склав 6437 тис.грн, тобто відбулося зростання даного показника у порівнянні з 2013-м роком на 4044 тис.грн (+169%). Зокрема у 2017 році відбулося зростання рентабельності витрат на здійснення ЗЕД зроста порівняно з 2013-м роком на 7%, а рентабельність реалізації – на 5%

Було проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». На основі результатів дослідження можна зробити такі висновки:

- Зростання інвестицій у АПК на 1% сприяло зростанню ефекту від імпорту підприємства на 0,125%. Тобто, політика державного стимулювання розвитку інвестицій в секторі АПК позитивно впливає на формування результатів від здійснення операцій з імпорту.

- Зростання ВВП у АПК на 1% сприяло зростанню ефекту від імпорту підприємства на 0,0131%. Тобто, політика державного стимулювання розвитку інвестицій в секторі АПК позитивно впливає на формування результатів від здійснення операцій з імпорту.

- Розширення ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства не сприяло зростанню ефективності імпортних операцій. На основі цього можна припустити той факт, що підприємство в недостатній мірі використовує наявні ресурси для оптимізації бізнес-процесу у ході здійснення операцій з імпорту. Це вимагає від підприємства пошуку шляхів удосконалення ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

- Зростання обсягу діяльності позитивно впливає на ефективність організації імпортних операцій. Тобто, в перспективі підприємству необхідно шукати альтернативи розширення обсягів діяльності в межах існуючих каналів збуту продукції на ринку України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТУ ТОВ «СЕСВАНДЕРХАВЕ-УКРАЇНА»

3.1. Визначення напрямків підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

У даному питанні розглянемо напрямки оптимізації процесу імпорту товарів підприємством ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». З цією метою варто використати результати дослідження, проведеного у розділі 2. Основні напрямки оптимізації процесу закупівлі товарів на зовнішніх ринках наведено на рис. 3.1.

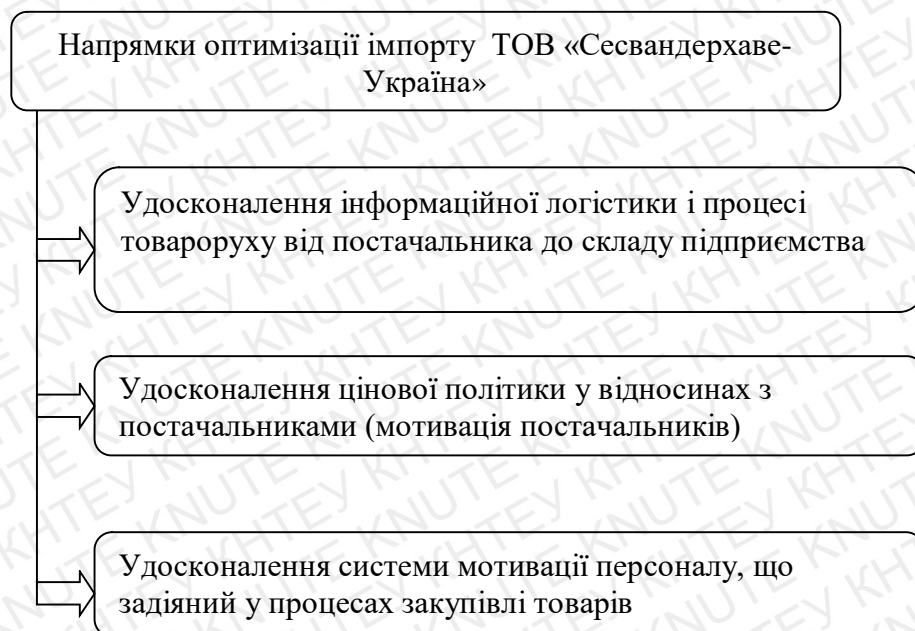


Рис. 3.1. Напрямки оптимізації імпорту товарів на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

Обґрунтуємо кожен з наведених вище напрямків.

1. *Удосконалення інформаційної логістики і процесі товароруку від іноземного постачальника до складу ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»*

В процесі удосконалення діяльності з імпорту товарів на ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» ми варто враховувати наступні ключові моменти:

- інформаційна система повинна бути гнучкою, забезпечувати широкий функціонал;
- система має бути зручною в обслуговуванні та налаштуваннях;
- вартість системи має відповідати розумним цільовим межах;
- інформаційна система має інтегруватися з обліковими модулями а системами звітності підприємства.

На сьогодні на ринку можна запропонувати декілька систем, які мають подібній функціональні характеристики. Порівняння цих систем наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Функціональні та економічні характеристики інформаційних систем з управління закупівлями

Критерії системи	1С:8.2 додатковий модуль «Закупівлі»	SAP	Ахарта
Вартість системи, тис.грн	250	3200	580
Вартість налаштування системи	35	1800	210
Функціонал системи	- закупівлі, - облік господарських операцій; - звітність	- закупівлі; - контроль руху ТМЦ; - контроль персоналу; - облік; - звітність	- закупівлі; - контроль руху ТМЦ; - контроль персоналу

*за даними дослідження показників роботи різних інформаційних систем

На сьогодні Як свідчать дані табл. 3.1, в цілому найбільш широкий функціонал для управління закупівлями має система SAP. Це

повнофункціональна система управління великими холдингами та корпораціями. Мінімальна версія цієї системи, яка може бути орієнтована на удосконалення процедур закупівлі товарів, коштує 3200 тис.грн та додатково 1800 тис.грн становить вартість її налаштування для ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». Дана система є набагато кращою ніж поточна система «ІТ-Підприємство» українського розробника. Проте вона має досить високу вартість.

Система 1С: 8.2 «Закупівлі» являє собою додатковий модуль, який передбачає управління закупівлями. Однак, його функціонал є відносно примітивним по відношенню до SAP. Така система є нелорогою у придбанні та експлуатації, проте вона не зможе надати переваг в управлінні закупівлями порівняно з поточною системою «ІТ-Підприємство».

Програмний комплекс Ахарта, виконаний на основі Microsoft Dynamics, має широкі можливості для свого впровадження на досліджуваному підприємстві та оптимізації основних бізнес-процесів, пов'язаних з транспортною логістикою, документооборотом, комунікаціями з постачальниками, веденням обліку запасів, тощо.

Для впровадження нової інформаційної системи доцільно передбачити відповідні плани-графіки заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Організаційний план реалізації заходів з впровадження логістичної інформаційної системи ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» у 2019 році

№	Основні завдання	Період впровадження, днів					Тривалість робіт, днів
		Січень 2019	Лютий 2019	Березень 2019	Квітень 2019	Травень 2019	
I	Формування концепції впровадження нової системи	22	0	0	0	0	22
1.1	Проведення бізнес-аналізу	15					15

продовження табл. 3.2

1.2	Формування проекту впровадження інформаційної системи	7					7
2	Формування технічного завдання проекту впровадження	5	13	10	0	0	28
2.1	Створення проектної групи	5					5
2.2	Формування фінансової структури підприємства		3				3
2.3	Збір вимог до функціональних характеристик		10	10			20
2.4	Розробка технічної документації	0	10	30	20	4	64
3	Впровадження інформаційної системи	0	5	15	10	2	32
3.1	Інсталиювання та розгортання модулів		5	5			10
3.2	Налаштування системи			10	10		20
3.3	Навчання персоналу та запуск системи в роботу					2	2
	РАЗОМ	27	18	25	10	2	82

Як видно з даних табл. 3.2, для впровадження нової інформаційної системи «Ахарта» на підприємстві потрібно буде в цілому 82 днів, у тому числі:

- формування концепції впровадження – 22 днів;
- розробка технічного завдання – 28 днів;
- впровадження інформаційної системи – 32 дні.

2. Удосконалення цінової політики у відносинах з іноземними постачальниками (мотивація постачальників)

Як було вже зазначено вище, залежно від пропонованої ціни на ринку формується різний характер споживчого попиту. Тому для цінового позиціонування доцільно продуктивний ряд продукції, який реалізується ТОВ

«Сесвандерхаве-Україна», ранжувати за ціновими діапазонами. Перед цим необхідно провесту роботу з постачальниками та переглянути діючу систему прайсів на імпорт товарів. Нова система цін має враховувати можливість диференціації цінових діапазонів на товарні позиції в залежності від їх оборотності. Цей крок також дасть можливість скоротити товарні залишки, чим забезпечить підвищення ефективності імпортуної логістики підприємства.

З метою отримання певних цінових знижок з постачальниками, варто провести відповідну роботу, яка пов'язана з переглядом логіки діючих договорів постачання. Орієнтовні умови отримання знижок наведено на рис. 3.2.

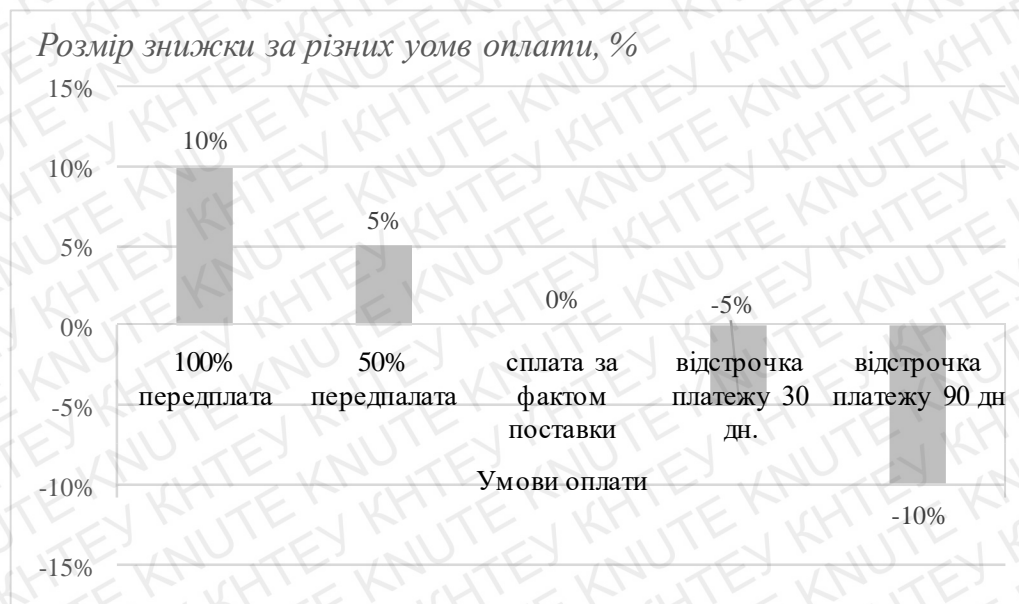


Рис. 3.2. Пропоновані умови знижок за різних умов передплати по договорам постачання, %

Наведені умови знижок мають бути цікаві постачальникам, оскільки в сучасних умовах отримання коштів на умовах передплати за товар може бути вигіднішим, аніж отримання додаткової націнки. В умовах інфляції прискорення оборотності коштів для постачальника є суттєвим важелем їх прибутковості. Тому, найбільш імовірним варіантом умов, які будуть прийняті постачальниками є 50% передплата за товар зі знижкою в 5%.

Також процес розробки імпортуної політики на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» має передбачати врахування оптимальної асортиментної структури підприємства. Також розробка діяльності з імпорту товарів має ґрунтуватися на таких наукових принципах, як: науковість, комплексність, неперервність, демократизм, цілеспрямованість, точність, цілісність, гнучкість, збалансованість, оптимальність, структуризація планів, їх координація та економічність процесу планування, принцип стандартизації процесів і техніки планування.

Основними передумовами формування діяльності з імпорту товарів ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» повинні стати:

- інформаційне забезпечення - наявність об'єктивних даних про стан зовнішнього середовища щодо попиту на товари підприємства, пропозиції, цін, конкурентів, місце підприємства в ринковому середовищі, темпи змін оточення, в якому воно функціонує, а також даних про супермаркет (площа, обладнання, персонал, технологічні процеси, джерела капіталу, грошові потоки та ін.), наявність програмного забезпечення для автоматизованої обробки інформації;
- методичне забезпечення, тобто наявність обґрунтованих методик планування різних показників.

Важливою та актуальною проблемою організації розробки діяльності з імпорту товарів виступає забезпеченість процесу управління товарним асортиментом комп'ютерною технікою, сучасними програмними засобами та відповідним кваліфікованим персоналом. На ринку програмних продуктів є значна кількість програм, які реалізують функції управління асортиментом.

Водночас, динамізм ринкового середовища підприємства зумовлює необхідність врахування при розробці діяльності з імпорту товарів настільки великого обсягу економічної інформації, що для її своєчасного аналізу і правильної інтерпретації потрібно застосовувати комп'ютерні засоби по всій технологічній послідовності: від збору, передачі й обробки інформації до доведення розроблених планів до безпосередніх виконавців.

3. Удосконалення системи мотивації персоналу, що задіяний у процесах імпорту товарів

Основними принципами мотивації персоналу в ході підвищення ефективності управління закупівлями підприємства мають бути наступні:

- Інформація про діючу тарифну сітку, базові оклади, умови зростання базового окладу та фактори, що впливають на визначення положення в «вилці» окладу конкретного працівника є відкритою;
- Уточнення і коригування діючої в компанії тарифної сітки здійснюється не рідше одного разу на рік (після завершення сезону) в рамках щорічного «ревізії» чинної системи компенсацій;
- Основою встановлення базового окладу нової посади є функціональні особливості роботи працівника та його роль на підприємстві;
- На період випробувального терміну будь-якому працівникові виплачується мінімальний рівень його базового окладу;
- Тарифний розряд, позиція у «вилці» і базовий оклад працівників компанії може змінюватися тільки на основі оцінки результатів їхньої праці;
- Співвідношення постійної і змінної частин заробітної плати в базовому окладі визначається в залежності від приналежності посади до категорії РСiС і приналежності до конкретного підрозділу;
- Показники ефективності діяльності посади для розрахунку змінної частини заробітної плати можуть переглядатися за поданням керівників підрозділів і в рамках щорічного «ревізії» чинної системи компенсацій
- Основою розробки показників для розрахунку змінної частини заробітної плати є єдина для підприємства система цілей і завдань на майбутній рік;
- Базові рівні оціночних показників для розрахунку змінної частини заробітної плати визначаються двічі на рік, з урахуванням чинника сезонності;
- Преміювання здійснюється за досягнення;
- Постійні пільги надаються всім працівникам компанії, включаючи працівників, що перебувають на випробувальному терміні.

- Змінні пільги надаються за рішенням Ради менеджерів окремим категоріям працівників, а також найбільш активним і цінним працівникам компанії.

Мотиваційна політика ТОВ «Сесвандерхаве-Україна», має стати важливою частиною кадрової стратегії досліджуваного підприємства, а тому потребує регулярного моніторингу ефективності та розвитку.

Виходячи з вищесказаного, доцільно визначити наступні етапи удосконалення мотивації в системі управління закупівлями на ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні удосконалення мотивації в системі управління операціями з імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

№	Етапи	Працівники підприємства, що залучаються	Обсяг роботи
1.	Діагностика існуючої системи заробітної плати	Керівники відділів, працівники	2 - 3 тижні
2.	Формування основ кадрової політики з використанням аутсорсингу	Директор і керівники відділів компанії	2 - 3 тижні
3.	Попередня класифікація і групування посад за рівнями ієрархії	Проектна група	1-2 місяці
4.	Збір і обробка інформації для опису робочих місць (за допомогою анкетування та інтерв'ю).	Проектна група, представники всіх посад	1-2 місяці
5.	Розробка та затвердження внутрішньофірмового класифікатора посад та створення банку описів робочих місць працівників компанії.	Проектна група, відділ кадрів	1-2 місяці
6.	Ранжування (оцінка посад) та формування груп балів за рівнями ієрархії.	Відділ кадрів, проектна група	0.5 місяці і більше
7.	Визначення коефіцієнтів з оплати праці та «вилوک» коефіцієнтів.	Проектна група	1 тиждень
8.	Визначення базової заробітної плати.	Проектна група	2 - 3 тижні
9.	Формування оціночних показників по кожній посаді і визначення їх рангів.	Проектна група, відділ кадрів	2 - 3 тижні
10.	Визначення поточного рівня кожного показника.	Проектна група	1-2 місяці
11.	Формування і затвердження комплексу документів, що регламентують роботу внутрішньофірмової системи заробітної плати.	Проектна група, директор, відділ кадрів	1-2 місяці
12.	Моніторинг роботи системи оплати праці та коригування її елементів при необхідності	Проектна група	1-2 місяці
Разом:			3,5 місяці

Розробка та реалізація мотиваційної політики ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» має формалізуватись у компенсаційний пакет підприємства, що визначає умови матеріального та нематеріального стимулювання для кожної посади та працівника в індивідуальному порядку. До складу компенсаційного пакету ТОВ «Сесвандерхаве-Україна», при його розробці, ми будемо включати різні пільги, які можуть бути одержані працівником крім заробітної плати (посадового окладу) і підвищать рівень його життя.

Отже, у даному питанні було обгрунтовано основні напрямки удосконалення управління операціями з імпорту на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». До них можемо віднести: удосконалення інформаційної логістики та впровадження систем управління операціями з імпорту, що дозволяють оптимізувати роботу в сфері постачання товарів; удосконалення цінової політики при роботі з постачальниками; удосконалення системи мотивації персоналу при управлінні закупівлями. Наведені напрямки дозволяють оптимізувати систему постачання товарів, вивести її на якісно новий рівень.

3.2. Розробка комплексу заходів по оптимізації ефективності імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

Оптимізація здійснення імпортних операцій вимагає постійної аналітичної роботи з аналізу попиту на продукцію ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». Важливим напрямком при цьому є формування відповідного асортименту, що відповідає ціновій політиці підприємства на зарубіжних ринках.

До організаційно-економічних заходів, що спрямовані на покращення показників діяльності з імпорту товарів підприємства можна віднести також роботу по аналізу структури затрат, зокрема виявлення резервів їх зниження для оптимізації витрат обігу в частині здійснення логістичних операцій.

Звичайно підприємство понесе деякі збитки внаслідок цього. Проте усі ці витрати є раціональними і в майбутньому принесуть підприємству значні доходи у вигляді нових вигідних постачальників.

Також варто відмітити, що невід'ємним етапом розробки програми імпорту підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» є формування системи моніторингу та контролю за процесом формування товарного асортименту. Тому розглянемо основні перспективи впровадження цієї пропозиції.

На впровадження системи заходів по вдосконаленню процесу імпорту товарів, формування оптимального асортименту закупівель товарів на зарубіжному ринку необхідно передбачити розробку:

- нової концепції системи моніторингу та контролю асортименту;
- системи контролю поставок товарів від іноземних контрагентів;
- методики контролю виконання міжнародних договорів постачання, умов оплати;
- концепції системи організації продажу товарів;
- концепції маркетингової політики підприємства;
- маркетингового плану.

Організаційний план заходів по вдосконаленню процесу імпорту товарів та оптимізації асортименту наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Організаційний план реалізації заходів з оптимізації процесу управління операціями з імпорту товарів у 2019 році

Назва заходу	Період				Загальна тривалість, днів	Особа, що контролює хід впровадження заходів
	Лют. 19	Бер. 19	Квіт. 19	Трав. 19		
Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із імпортуними операціями	5	5	-	-	10	Директор, Комерційний директор

продовження табл. 3.4

Формування системи моніторингу основних показників імпорту товарів	-	10	-	-	10	Комерційний директор
Забезпечення методичного інструментарію управління операціями з імпорту в умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації	-	30	30	22	82	Комерційний директор
Формування системи електронного документообороту	-	10	-	-	10	Комерційний директор,
Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі	-		10	15	25	Комерційний директор, Бухгалтер
Формування бюджету витрат на удосконалення імпорту	-	-	-	10	10	Комерційний директор, Бухгалтер

З метою впровадження інформаційної системи планування імпорту досліджуваного підприємства було запропоновано організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 3.4). Загальна тривалість впровадження заходів становитиме 149 днів.

Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із імпортними операціями передбачає визначення основних критеріїв та центрів відповідальності. Відповідальними за оцінку бізнес-процесів на підприємстві є комерційний директор, фінансовий директор та начальник складу.

Формування системи моніторингу основних показників імпорту товарів передбачає формування системи звітності та періодичності її відстеження. Ключовими показниками для моніторингу імпорту варто обрати як специфічні, так і загальні економічні індикатори.

Для відстежування щоденних показників функціонування системи імпорту пропонуємо формувати щоденний операційний звіт, який є важливим інструментом контролю за ефективністю постачання. Основними завданнями, що висуваються до щоденного операційного звіту на ТОВ «Сесвандерхаве-Україна», є такі (рис. 3.3).

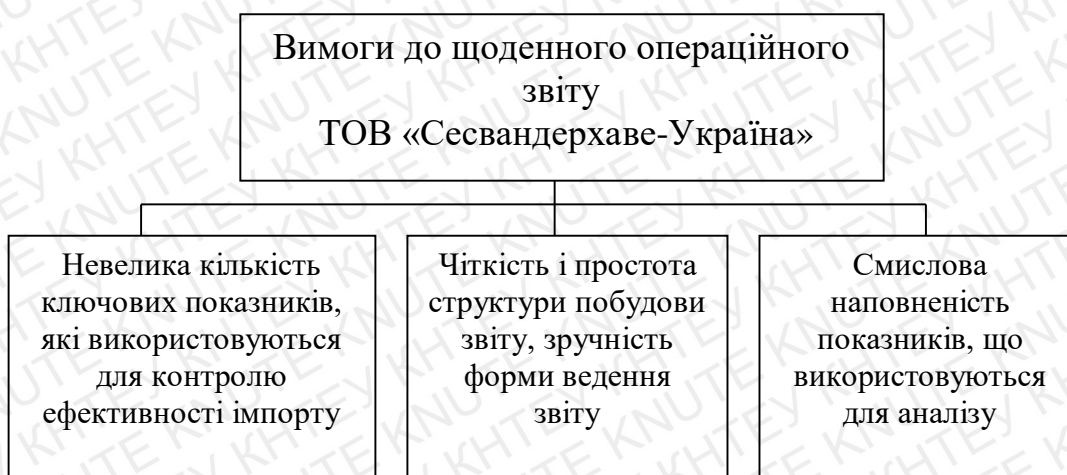


Рис. 3.3. Основні вимоги, що висуваються до щоденного операційного звіту з контролю імпорту на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

Показники, які будуть міститися в щоденному операційному звіті повинні відповідати таким критеріям:

1. Невелика кількість ключових показників, які використовуються для контролінгу. З однієї сторони, це дає змогу нормально концентруватися на отриманій інформації контролеру в процесі аналізу, а з іншої сторони – формування самого звіту не буде трудомістким процесом.

2. Чіткість і простота структури побудови звіту, зручність форми ведення звіту. Зручність форми є вагомим фактором при сприйнятті даних звіту.

Побудова оптимальної форми звіту значно скоротить час на його читання та аналіз.

3. Смыслова наповненість показників, що використовуються для аналізу. Показники операційного фінансового звіту на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» повинні бути максимально інформативними стосовно основних сторін фінансово-господарської діяльності.

Забезпечення методичного інструментарію управління операціями з імпорту в умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації передбачає впровадження відповідного програмного забезпечення, яке було обгрунтоване у попередньому питанні. Основні етапи інформатизації в ході оптимізації управління операціями з імпорту було обгрунтовано у питанні 3.1.

Формування системи електронного документообороту також передбачає впровадження механізму обміну даними між окремими співробітниками компанії, а також між комерційним відділом та постачальниками. Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі пов'язане із заходами до удосконалення мотивації праці працівників, що виконують імпортуні операції (відповідно до пропозицій, здійснених у питанні 3.1). Формування бюджету витрат на удосконалення імпорту є завершальним етапом розробки програми заходів.

Орієнтовний бюджет фінансування заходів з оптимізації процесу імпорту товарів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис фінансування витрат заходів з оптимізації процесу імпорту товарів на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» у 2019 році

Назва заходу	Період				Бюджет витрат, разом, тис.грн	Особа, що контролює хід впровадження заходів
	Лют. 19	Бер. 19	Квіт. 19	Трав. 19		
Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із імпортуними операціями	20	20	-	-	40	Фінансовий директор

продовження табл. 3.5						
Формування системи моніторингу основних показників імпорту товарів	-	50	-	-	50	Комерційний директор
Забезпечення методичного інструментарію управління операціями з імпорту в умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації	-	300	390	-	690	Комерційний директор, Фінансовий директор
Формування системи електронного документообороту	-	85	-	-	85	Комерційний директор, Головний бухгалтер, Фінансовий директор
Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі	-		50	50	100	Комерційний директор, Бухгалтер
Разом витрат, тис.грн	20	455	440	50	975	-

Таким чином, бюджет заходів з вдосконалення імпорту товарів на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» у 2019 році необхідно буде витратити 975 тис.грн.

Важливою передумовою забезпечення стійкої роботи ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» виступає наявність своєчасної достовірної інформації, на яку впливають різноманітні фактори прямої (постачальники, конкуренти, споживачі, новітні технології) і непрямої дії (швидкість передачі) зовнішнього середовища. Зворотні зв'язки, які дають інформацію для розробки і прийняття управлінських рішень, забезпечують синтезування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на неї і намагаються вивести систему з рівноваги. Завдяки коригуючим діям функції координації, за відхиленнями

контрольних показників, підтримується динамічний процес управління підприємством. Координація прямих і зворотних зв'язків підприємства забезпечує такий їх розподіл, щоб вони не заважали один одному й запобігали порушенню процесу комунікацій. В реальній практиці це означає всебічну обробку рішень, що приймаються, аналіз всіх можливих варіантів їх реалізації, координацію зусиль у різноманітних напрямках.

Обґрунтування шляхів удосконалення роботи з зарубіжними постачальниками товарів передбачає визначення заходів, які передусім дадуть змогу підвищити рівень ділової репутації, знизити іміджеві ризики у ході виконання контрактів з постачання товарів на ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». На нашу думку, важливим напрямком удосконалення роботи з постачальниками може бути впровадження системи контролю розрахунків та відвантажень за поставлені товари.

Можливість удосконалення роботи з постачальниками може бути реалізована за рахунок розробки та впровадження ряду заходів, які наведено на рис. 3.4.

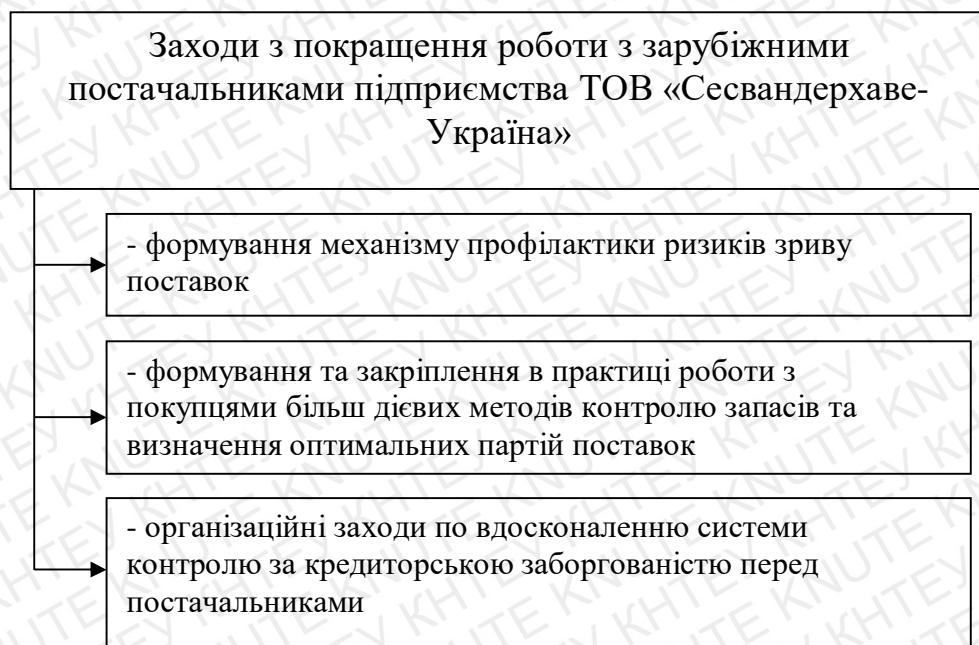


Рис. 3.4. Основні заходи покращення роботи з зарубіжними постачальниками

Профілактика зриву поставок може бути забезпечена шляхом перегляду наявних договірних умов, а також запровадженням нового комплексного підходу до укладання договорів поставки.

Відповідно до нового положення, процедура укладання договорів має передбачати детальний аналіз умов відвантаження, оплати та штрафних санкцій по договору. В умовах договорів повинно бути прописано, що в разі повного виконання умов оплат ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» має право на отримання певної знижки.

Реалізація наведених заходів дозволить суттєво підвищити результативність роботи з зарубіжними постачальниками товарів на підприємство, оскільки вони передбачають використання всіх наявних можливостей по недопущенню виникнення ризиків збою поставок та скороченню кредиторської заборгованості.

Також варто зауважити, що підвищення ефективності імпорتنих операцій дасть змогу оптимізувати логістичну систему, що в цілому матиме позитивні наслідки не лише для діяльності з імпорту товарів, але і для всієї операційної діяльності підприємства. Удосконалення імпорту здатне знизити рівень собівартості товарів, що знаходяться в обороті, що у перспективі матиме позитивний економічний ефект. На думку комерційного директора ТОВ «Сесвандерхаве-Україна», впровадження заходів з удосконалення роботи з постачальниками може дати можливість знизити собівартість закупівлі на 5% (відповідно до даних рис. 3.2).

Отже, у даному питанні нами було обгрунтовано комплекс заходів поліпшення оптимізації управління операціями з імпорту товарів на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». У ході реалізації програми оптимізації імпорту товарів буде здійснено ряд заходів. Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із імпортними операціями передбачає визначення основних критеріїв та центрів відповідальності. Формування системи моніторингу основних показників імпорту товарів передбачає формування системи звітності та періодичності її відстеження. Забезпечення методичного

інструментарію управління операціями з імпорту в умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації передбачає впровадження відповідного програмного забезпечення, яке було обгрунтоване у попередньому питанні. Формування системи електронного документообороту також передбачає впровадження механізму обміну даними між окремими спіробітниками компанії, а також між комерційним відділом та постачальниками. Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі пов'язане із заходами до удосконалення мотивації праці працівників, що виконують імпортуні операції. Формування бюджету витрат на удосконалення імпорту є завершальним етапом розробки програми заходів.

3.3. Визначення стратегічних напрямків розвитку ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

У даному питанні необхідно здійснити визначення стратегічних напрямків розвитку ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна», які базуються на пропозиціях, що були обгрунтовані у двох попередніх питаннях.

З метою формування стратегічних напрямків розвитку ЗЕД пропонуємо розгорнутий організаційний план їх реалізації (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Організаційний стратегічних напрямків розвитку ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна»

Заходи	Основні етапи виконання	Зміст етапу	Відповідальний	Строк виконання
1	2	3	4	5
Формування механізму недопущення ризиків збою поставок	Розробка нового положення «Про укладання договорів»	Відповідно до нового положення, процедура укладання договорів має передбачати детальний аналіз умов відвантаження, оплати та штрафних санкцій по договору	Юрист, Головний бухгалтер, Комерційний директор, Фінансовий Директор	січ. 2019

продовження табл. 3.6				
1	2	3	4	5
	Розробка системи мотивацій за виконання умов договорів	В умовах договорів повинно бути прописано, що в разі повного виконання умов оплат клієнт має право на певну знижку. Але для цього необхідно розробити адекватну сітку знижок для різних можливих категорій покупців та умов роботи з ними	Юрист, Комерційний директор, Фінансовий директор,	лют. – бер. 2019
Формування та закріплення в практиці роботи з постачальника ми більш дієвих методів контролю запасів	Розробити інструкцію нагадувань	Даний механізм має бути реалізований у формі інструкції стосовно різних категорій контрагентів в залежності від їх поведінки та якості виконання договірних умов	Фінансовий директор, Комерційний директор	січ. – лют. 2019
	Розробити інструкцію щодо контролю рівня запасів на складах підприємства	Розробка процедури використання відповідного переліку методів щодо оптимізації залишків запасів	Комерційний директор	лют. 2019
Організаційні заходи по вдосконаленню системи контролю за кредиторською заборгованістю	Розробка нового аналітичного пакету для відслідковування кредиторської заборгованості та вчасного розрахунку з постачальниками за товари, роботи, послуги	Новий пакет має містити вичерпну інформацію не лише стосовно фактичних даних про відвантаження та оплати, але і прогностичний (договірний) термін оплати. Це дасть можливість прогнозувати прострочки дебіторки та вчасно їх попереджувати. Для цього пропонується вести спеціальну карточку клієнта	Фінансовий директор	лют.-бер. 2019

Також у даному питанні визначимо основні прогностичні показники розвитку ЗЕД досліджуваного підприємства. З цією метою потрібно також врахувати стратегічні перспективи щодо оптимізації імпорتنих операцій, зокрема структури імпортованих товарів. З цією метою для визначення оптимізованих прогностичних показників імпорту пропонується використати в підхід ABS-XYX аналізу.

Оцінка ефективності запропонованих заходів складається з наступних етапів:

- прогнозування обсягу імпорту товарів підприємством на 2018-2022 рр.

- визначення обсягу доходів та витрат, що будуть отримані в результаті реалізації запропонованих заходів;
- оцінка ефективності заходів та визначення позитивного економічного ефекту від їх впровадження.

1. Прогнозування обсягу імпорту товарів на 2018-2022 рр.

Прогноз імпорту товарів будемо здійснювати виходячи з використання двох методів – економіко-статистичного та кореляційно-регресійного.

Використання економіко-статистичного методу прогнозування передбачає визначення показників темпів росту обсягу імпорту за фактичний період та екстраполювання їх на прогнозний період. При цьому, враховуючи запропоновані заходи з оптимізації структури імпортованих товарів, збільшимо обсяги імпорту по перспективних товарних групах на 5%, та зменшимо відповідно обсяги імпорту по низькооборотистих групах теж на 5%. На основі цієї операції ми врахуємо в прогнозі оптимізацію асортименту імпортованих товарів.

Визначення перспективності товарних груп, які імпортуються підприємством, наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка перспективності товарних груп, які імпортуються підприємством ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за методом ABC-XYZ (середня оцінка за 2013-2017 рр.)

Товарні групи	Середньорічний темп росту імпорту, пунктів	Група ABC	Середньрічна питома вага, %	Група XYZ	Комбінована група XYZ
Насіння цукрового буряка	1,134	A	34	X	AX
Насіння зернових культур	1,117	B	18	Z	BZ
Насіння трав'яних культур	1,102	B	23	Y	BY
Засоби захисту рослин	1,044	C	25	Y	CY

Визначення загального планового обсягу імпорту за окремими товарними групами наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозування обсягу імпорту товарів ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за методом ABC-XYZ на 2019-2022 рр.

Групи ABC-XYZ	Товарні групи	Середньорічний темп росту обсяг імпорту за 2013-2017 рр.	Фактичний обсяг імпорту, тис.грн	Прогнозні обсяги собівартості імпорту				
				2017	2018	2019	2020	2021
AX	Насіння цукрового буряка	1,134	16074	18235	20686	23467	26622	30201
BZ	Насіння зернових культур	1,117	8484	9472	10575	11808	13183	14719
BY	Насіння трав'яних культур	1,102	10716	11804	13002	14322	15776	17377
CY	Засоби захисту рослин	1,044	9377	9791	10225	10677	11149	11643
РАЗОМ		x	44650	49302	54488	60274	66730	73940

На основі даних табл. 3.8 визначимо оптимізовані прогнозні обсяги імпорту товарів шляхом коригування питомої ваги окремих товарних позицій так як це було сказано вище. Результати оптимізації структури товарного портфелю наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оптимізація структури імпорту товарів ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» на 2018-2022 рр.

Групи ABC-XYZ	Товарні групи	Середньрічна питома вага (до оптимізації), %	Коригування питомої ваги, %	Питома вага після оптимізації (прогноз), %
AX	Насіння цукрового буряка	34	+5	39
BZ	Насіння зернових культур	18	-5	13
BY	Насіння трав'яних культур	23	+5	28
CY	Засоби захисту рослин	25	-5	20

Відповідно до проведеної оптимізації передбачається, що частка товарів перспективного асортименту має збільшитися в загальній структурі імпорту на 10%. Водночас частка товарів середньої та низької перспективи має зменшитися на 10%. Тому відкоригуємо прогнозні показники обсягу імпорту товарів з урахуванням оптимізації структури товарного асортименту. Прогнозні оптимізовані показники обсягу імпорту товарів ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз обсягу імпорту товарів з урахуванням оптимізації структури товарного асортименту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» на 2018-2022 рр.

Групи ABC-XYZ	Товарні групи	Оптимізований темп росту обсяг імпорту, пунктів	Фактичний обсяг імпорту у 2016 р., тис.грн	Прогнозні обсяги собівартості імпорту				
			2017	2018	2019	2020	2021	2022
AX	Насіння цукрового буряка	1,191	16074	19147	22807	27166	32359	38545
BZ	Насіння зернових культур	1,061	8484	8998	9544	10123	10738	11389
BY	Насіння трав'яних культур	1,157	10716	12394	14335	16580	19176	22179
CY	Засоби захисту рослин	0,992	9377	9302	9228	9154	9081	9009
РАЗОМ	x	x	44650	49841	55913	63023	71354	81122

Наступним етапом оцінки економічної ефективності запропонованих заходів є визначення обсягу виручки від реалізації товарів з урахування пропозицій щодо покращення цінової політики.

Для прогнозування виручки від реалізації імпортованих товарів на території України необхідно визначити прогнозний оптимізований розмір торговельних націнок. Для цього до фактичного розміру торговельної націнки в межах конкретної товарної групи ми додаємо значення зміни націнки, яке було

розраховано у табл. 3.8. Потім на основі отриманих значень оптимізованої націнки визначає прогнозну виручку за такою формулою:

$$\text{Впр}_i = I_i \times (1 + \text{Ртн}_{\text{опт}}) \quad (3.1)$$

Де, Впр_i – прогнозна виручка від реалізації i -ї товарної групи, I_i – імпорт i -ї товарної групи, $\text{Ртн}_{\text{опт}}$ – рівень націнки оптимізований.

Розрахунки наведено в табл. 3.11

Таблиця 3.11

**Прогноз обсягу виручки від реалізації імпортованих товарів з
урахуванням оптимізації структури імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-
Україна» на 2018-2022 рр.**

Товарні групи	Фактичний обсяг імпорту, тис.грн	Прогнозні обсяги собівартості імпорту, тис.грн				
		2017	2018	2019	2020	2021
<i>1. Прогноз без оптимізації</i>						
Обсяг імпорту, тис.грн	44650	49302	54488	60274	66730	73940
Коефіцієнт співвідношення виручки до собівартості імпорту	1,17					
Обсяг виручки, тис.грн	52176	57612	63673	70433	77978	86403
<i>2. Прогноз з оптимізацією</i>						
Обсяг імпорту, тис.грн	44650	49841	55913	63023	71354	81122
Коефіцієнт співвідношення виручки до собівартості імпорту	1,17					
Обсяг виручки, тис.грн	52176	58242	65338	73646	83381	94795

Для прогнозування економічного ефекту від здійснення ЗЕД підприємством за умови реалізації запропонованих заходів необхідно також спрогнозувати обсяги операційних витрат, які підприємство буде нести за умови здійснення зовнішньоекономічних операцій та операцій торгівлі на території України. Для цього спрогнозуємо обсяги транспортних витрат та витрат на розмитнення товарів.

Прогнозування витрат по обслуговуванню імпортних операцій та транспортних витрат будемо здійснювати виходячи з наступних положень:

- прогнозування наведених витрат будемо здійснювати виходячи з прив'язки їх до обсягу імпорту, для чого розрахуємо середні рівень витрат по

обслуговуванню імпорتنих операцій та транспортних витрат у собівартості імпортованих (обсягах імпорту) товарів за весь фактичний період (2013-2017 рр.):

$$BO_{\text{пр}} = I_{\text{пр}} \times RO_{\text{вс}} \quad (3.1)$$

$$TB_{\text{пр}} = I_{\text{пр}} \times R_{\text{вз}} TB_{\text{вс}} \quad (3.2)$$

Де, $IOB_{\text{пр}}$ та $BЗБ_{\text{пр}}$ - відповідно прогнозні обсяги витрат по обслуговуванню імпорتنих операцій та транспортних витрат, $I_{\text{пр}}$ – прогнозований обсяг імпорту і-го періоду, $RO_{\text{вс}}$ та $R_{\text{вз}} TB_{\text{вс}}$ - прогнозні рівні наведених видів витрат у обсягах імпорту. Розрахунки подано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Прогноз обсягу витрат по обслуговуванню імпорتنих операцій та транспортних витрат ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» на 2018-2022 рр.

Показники	Формула	ПРОГНОЗ				
		2018	2019	2020	2021	2022
1. Варіант без оптимізації						
<i>1.1. Прогнозування витрат по обслуговуванню імпорتنих операцій</i>						
Собівартість імпорту, тис.грн	I	49302	54488	60274	66730	73940
Рівень витрат по обслуговуванню імпорту у обсягах імпорту за 2013-2017 рр.	$RO_{\text{вс}} = \frac{\sum BO_{2013-2017}}{\sum I_{2013-2017}}$	0,0021				
Прогнозований обсяг витрат по обслуговуванню імпорتنих операцій, тис.грн	$BO_{\text{пр}} = I_{\text{пр}} \times RO_{\text{вс}}$	102	112	124	138	152
<i>1.2. Прогнозування транспортних витрат</i>						
Собівартість імпорту, тис.грн	I	49302	54488	60274	66730	73940
Рівень транспортних витрат у обсягах імпорту за 2013-2017 рр.	$R_{\text{вз}} TB_{\text{вс}} = \frac{\sum TB_{2013-2017}}{\sum I_{2013-2017}}$	0,0463				
Прогнозований обсяг транспортних витрат, тис.грн	$TB_{\text{пр}} = I_{\text{пр}} \times R_{\text{вз}} TB_{\text{вс}}$	2283	2523	2791	3090	3424
Показники	Формула	ПРОГНОЗ				
		2018	2019	2020	2021	2022
2. Варіант з оптимізацією						
<i>2.1. Прогнозування витрат по обслуговуванню імпорتنих операцій</i>						
Собівартість імпорту, тис.грн	I	49841	55913	63023	71354	81122
Рівень витрат по обслуговуванню імпорту у обсягах імпорту за 2013-2017 рр.	$RO_{\text{вс}} = \frac{\sum BO_{2013-2017}}{\sum I_{2013-2017}}$	0,0021				

продовження табл. 3.12						
Прогнозний обсяг витрат по обслуговуванню імпорتنних операцій, тис.грн	$VO_{пр} = I_{пр} \times R_{овс}$	103	115	130	147	167
2.2. Прогнозування транспортних витрат						
Собівартість імпорту, тис.грн	I	49841	55913	63023	71354	81122
Рівень транспортних витрат у обсягах імпорту за 2013-2017 рр.	$R_{ТВс} = \frac{\sum TV_{2013-2017}}{\sum I_{2013-2017}}$	0,0463				
Прогнозний обсяг транспортних витрат, тис.грн	$TV_{пр} = I_{пр} \times R_{взТВс}$	2308	2589	2919	3304	3757

Спрогнозувавши обсяги виручки від реалізації, обсяги імпорту (собівартості реалізованих товарів), обсяги витрат по обслуговуванню імпорتنних операцій та транспортних витрат, можемо перейти до визначення прогнозного результату від здійснення ЗЕД у плановому періоді. Також на основі прогнозних показників розрахуємо показники ефективності ЗЕД, та показники рентабельності імпорту, реалізації та поточних витрат. Прогнозні розрахунки наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Прогнозування показників доходів, витрат, прибутку та ефективності від реалізації політики ЗЕД з урахуванням пропозицій

Показники	Формула	ПРОГНОЗ				
		2018	2019	2020	2021	2022
1. Варіант без оптимізації						
Чистий дохід від реалізації продукції на ринку, тис.грн	Ді	57612	63673	70433	77978	86403
Витрати по імпорту (за цінами інвойсу), тис.грн	Вв	49302	54488	60274	66730	73940
Транспортні витрати, тис.грн	Тв	2283	2523	2791	3090	3424
Витрати на розмитнення та ін. операційні витрати, тис.грн	Вр	102	112	124	138	152
Собівартість імпорту, тис.грн	$C_{ві} = Вв + Тв + Вр$	51687	57124	63189	69958	77517
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	208	198	188	178	169

продовження табл. 3.13						
Загальні витрати на ЗЕД, тис.грн	$ЗВ_{зед} =$ $СВ_i +$ $І_{ов}$	51895	57322	63377	70137	77686
Ефект від імпорту, тис.грн	$Еф_i = Д_i$ $- ЗВ$	5717	6351	7056	7842	8717
Ефективність імпорту	$Е_i = Д_i /$ $ЗВ$	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11
Рентабельність витрат на здійснення ЗЕД, %	$Р_i = Е_i /$ $ЗВ \times$ 100%	11,02	11,08	11,13	11,18	11,22
Рентабельність реалізації, %	$Р_i = Е_i /$ $Д_e \times$ 100%	9,92	9,97	10,02	10,06	10,09
2. Варіант з оптимізацією						
Чистий дохід від реалізації продукції на ринку, тис.грн	$Д_i$	58242	65338	73646	83381	94795
Витрати по імпорту (за цінами інвойсу) , тис.грн	$В_v$	49302	55913	63023	71354	81122
Коефіцієнт скорочення логістичних витрат, $К_{ск}$	$К_{ск}$		0,95	0,90	0,86	0,81
Транспортні витрати, тис.грн	$Т_v$	2283	2460	2634	2833	3060
Витрати на розмитнення та ін. операційні витрати, тис.грн	$В_r$	102	115	130	147	167
Собівартість імпорту, тис.грн	$СВ_i = В_v$ $+ Т_v +$ $В_r$	51687	58489	65787	74334	84349
Інші операційні витрати, тис.грн	$І_{ов}$	210	203	196	191	186
Загальні витрати на ЗЕД, тис.грн	$ЗВ_{зед} =$ $СВ_i +$ $І_{ов}$	51897	58691	65984	74525	84535
Ефект від імпорту, тис.грн	$Еф_i = Д_i$ $- ЗВ$	6345	6647	7663	8856	10261
Ефективність імпорту	$Е_i = Д_i /$ $ЗВ$	1,122	1,113	1,116	1,119	1,121
Рентабельність витрат на здійснення ЗЕД, %	$Р_i = Е_i /$ $ЗВ \times$ 100%	12,23	11,32	11,61	11,88	12,14
Рентабельність реалізації, %	$Р_i = Е_i /$ $Д_e \times$ 100%	10,89	10,17	10,40	10,62	10,82

Отже, у даному питанні було проведено прогнозування розвитку ЗЕД підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». Було визначено прогнозні обсяги імпорту виходячи з наявних тенденцій до розширення діяльності підприємства та оптимізації товарного асортименту. На основі сформованої фактичної структури закупівель товарів на міжнародному ринку та визначено параметри оптимізації імпорту. Було спрогнозовано обсяги основних показників ефекту та ефективності імпорту підприємства. Економічний ефект (чистий прибуток) від імпортних операцій становитиме 6345 тис.грн у 2018 році, 6647 тис.грн у 2019 році, 7663 тис.грн у 2020 році, 8856 тис.грн у 2021 році та 10261 тис.грн у 2022 році. При цьому спостерігатиметься зростання рівня ефективності імпортних операцій у 2018-2022 рр.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано основні напрямки удосконалення управління операціями з імпорту на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». До них можемо віднести: удосконалення інформаційної логістики та впровадження систем управління операціями з імпорту, що дозволяють оптимізувати роботу в сфері постачання товарів; удосконалення цінової політики при роботі з постачальниками; удосконалення системи мотивації персоналу при управлінні операціями з імпорту. Наведені напрямки дозволяють оптимізувати систему постачання товарів, вивести її на якісно новий рівень.

Розроблено комплекс заходів поліпшення оптимізації управління операціями з імпорту товарів на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». У ході реалізації програми оптимізації імпорту товарів буде здійснено ряд заходів. Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із імпортними операціями передбачає визначення основних критеріїв та центрів відповідальності. Формування системи моніторингу основних показників імпорту товарів передбачає формування системи звітності та періодичності її відстеження. Забезпечення методичного інструментарію управління операціями з імпорту в

умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації передбачає впровадження відповідного програмного забезпечення, яке було обгрунтоване у попередньому питанні. Формування системи електронного документообороту також передбачає впровадження механізму обміну даними між окремими спіробітниками компанії, а також між комерційним відділом та постачальниками. Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі пов'язане із заходами до удосконалення мотивації праці працівників, що виконують імпортуні операції. Формування бюджету витрат на удосконалення імпорту є завершальним етапом розробки програми заходів.

Здійснено прогнозування розвитку ЗЕД підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». Було визначено прогнозні обсяги імпорту виходячи з наявних тенденцій до розширення діяльності підприємства та оптимізації товарного асортименту. На основі сформованої фактичної структури закупівель товарів на міжнародному ринку та визначено параметри оптимізації імпорту. Було спрогнозовано обсяги основних показників ефекту та ефективності імпорту підприємства. Економічний ефект (чистий прибуток) від імпортних операцій становитиме 6345 тис.грн у 2018 році, 6647 тис.грн у 2019 році, 7663 тис.грн у 2020 році, 8856 тис.грн у 2021 році та 10261 тис.грн у 2022 році. При цьому спостерігатиметься зростання рівня ефективності імпортних операцій у 2018-2022 рр.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, результати проведеного дослідження теоретичних засад формування ефективності імпорتنих операцій та практичних особливостей їх організації на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» дозволили сформулювати наступні висновки і пропозиції:

Проведене дослідження свідчить, що властива для більшості підприємств функціональна організація зовнішньоекономічної діяльності не відповідає сучасним вимогам зовнішніх ринків, на сприяє адекватному розвитку управління реалізацією імпорتنюї продукції і не забезпечує очікуваний рівень конкурентоспроможності підприємства. Предметом оцінки ефективності здійснення імпорتنюї операцій для усіх суб'єктів є різні сфери її діяльності, різною ж є мета та відповідне інформаційне забезпечення для аналізу. ТОП-менеджмент підприємства здійсню оцінку з метою виявлення резервів зростання ринкової спроможності, оптимізації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та господарською діяльністю в цілому. Результати оцінки використовуються для прийняття управлінських рішень в напрямку зміни як зовнішньоекономічної стратегії, так і оптимізації окремих бізнес-процесів.

Розглянувши наведені вище підходи, можемо зазначити, що ефективний розвиток підприємств агропромислової галузі передбачає використання виробничих ресурсів у найбільш ефективній їх комбінації. Ефективність діяльності підприємства агропромислової галузі може бути окреслена впливом певної сукупності факторів середовища його функціонування. Чинники формування ефективності операцій з імпорту агропромислової галузі також пропонуємо ділити на дві великі групи - на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники мають ґрунтуватися на визначенні та формуванні системи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Факторами внутрішнього середовища підприємство плодочерої галузі може ефективно управляти, а чинники, що

належать до зовнішнього середовища, підприємство може використовувати у процесі розробки стратегії розвитку та освоєння нових ринків.

Економічну ефективність здійснення імпорتنих операцій визначають за допомогою показників економічного ефекту та економічної ефективності закупівельних та реалізаційних операцій, економічний зміст яких відповідає поняттям прибутку та рентабельності діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД, однак ефективність визначається також порівнянням показників із аналогічними показниками при придбанні продукції на ринку, оскільки при здійсненні операцій можливі порушення, які призводять до загроз в економіці України.

Розглянуто особливості організації діяльності підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» та проаналізовано основні фінансово-економічні показники. Чистий прибуток підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» за 2013-2017 рр зріс на 2981 тис. грн. (+89,7%), а у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 717 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2017 році порівняно з 2016 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. Показник рентабельності активів в 2017 році збільшився порівняно з 2013р. на 10,4%, а в порівнянні з 2016-м роком – зріс на 2,39%. Показник рентабельності власного капіталу в 2017 році зменшився порівняно з 2013 роком на 46,5% та з 2016 роком – зменшився на 7,3% і становить 37,2%. Показник рентабельності реалізованої продукції в 2013 році становив 9,5%. Упродовж 2013-2017 рр. значення показника рентабельності реалізованої продукції зросло на 2,5% і склало 12,1%. Показник рентабельності поточних витрат у 2017 році становив 13,8%. Визначення показників фінансової стійкості показало, що вони мали певні позитивні тенденції в тосрону підвищення фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 358,4 і становить 0,648, що є позитивним фактором поліпшення фінансового стану. Значення коефіцієнта фінансової залежності мало зворотні тенденції в сторону зменшення. Показники оборотності активів, зокрема запасів та дебіторської

заборгованості, мали тенденцію до поступового зростання у 2013-2017 рр. Це позитивно відбивалося на скороченні тривалості операційного циклу та позитивному зростанні фінансового циклу

Проведений аналіз ЗЕД на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна» дозволив виявити особливості організації операцій з імпорту, а також подальшої реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку України. Обсяги імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 14321 тис.грн або на 47,2%. Зростання обсягів імпорту у даному періоді відбулося переважно за рахунок збільшення імпорту насіння цукрового буряка на 6369 тис.грн або на 65,6%. У 2013-2017 рр. обсяги імпорту насіння зернових культур зросли на 3024 тис.грн або на 55,4%, а імпорт насіння трав'яних культур зріс на 3437 тис.грн або на 47,2%. У 2013 році ефект від реалізації імпортованих товарів становив 2393 тис.грн. При цьому рівень ефективності імпорту складав 1,07, а рентабельність реалізації – 6,9%. У 2017 році обсяг ефекту від реалізації імпортованих товарів склав 6437 тис.грн, тобто відбулося зростання даного показника у порівнянні з 2013-м роком на 4044 тис.грн (+169%). Зокрема у 2017 році відбулося зростання рентабельності витрат на здійснення ЗЕД зросла порівняно з 2013-м роком на 7%, а рентабельність реалізації – на 5%

Було проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність імпорту ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». На основі результатів дослідження можна зробити такі висновки:

- Зростання інвестицій у АПК на 1% сприяло зростанню ефекту від імпорту підприємства на 0,125%. Тобто, політика державного стимулювання розвитку інвестицій в секторі АПК позитивно впливає на формування результатів від здійснення операцій з імпорту.

- Зростання ВВП у АПК на 1% сприяло зростанню ефекту від імпорту підприємства на 0,0131%. Тобто, політика державного стимулювання розвитку інвестицій в секторі АПК позитивно впливає на формування результатів від здійснення операцій з імпорту.

- Розширення ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства не сприяло зростанню ефективності імпортних операцій. На основі цього можна припустити той факт, що підприємство в недостатній мірі використовує наявні ресурси для оптимізації бізнес-процесу у ході здійснення операцій з імпорту. Це вимагає від підприємства пошуку шляхів удосконалення ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

- Зростання обсягу діяльності позитивно впливає на ефективність організації імпортних операцій. Тобто, в перспективі підприємству необхідно шукати альтернативи розширення обсягів діяльності в межах існуючих каналів збуту продукції на ринку України.

У третьому розділі було обгрунтовано основні напрямки удосконалення управління операціями з імпорту на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». До них можемо віднести: удосконалення інформаційної логістики та впровадження систем управління операціями з імпорту, що дозволяють оптимізувати роботу в сфері постачання товарів; удосконалення цінової політики при роботі з постачальниками; удосконалення системи мотивації персоналу при управлінні операціями з імпорту. Наведені напрямки дозволяють оптимізувати систему постачання товарів, вивести її на якісно новий рівень.

Розроблено комплекс заходів поліпшення оптимізації управління операціями з імпорту товарів на підприємстві ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». У ході реалізації програми оптимізації імпорту товарів буде здійснено ряд заходів. Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із імпортними операціями передбачає визначення основних критеріїв та центрів відповідальності. Формування системи моніторингу основних показників імпорту товарів передбачає формування системи звітності та періодичності її відстеження. Забезпечення методичного інструментарію управління операціями з імпорту в умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації передбачає впровадження відповідного програмного забезпечення, яке було обгрунтоване у попередньому питанні. Формування системи електронного документообороту також передбачає впровадження механізму обміну даними між окремими

спіробітниками компанії, а також між комерційним відділом та постачальниками. Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі пов'язане із заходами до удосконалення мотивації праці працівників, що виконують імпортуні операції. Формування бюджету витрат на удосконалення імпорту є завершальним етапом розробки програми заходів.

Здійснено прогнозування розвитку ЗЕД підприємства ТОВ «Сесвандерхаве-Україна». Було визначено прогнозні обсяги імпорту виходячи з наявних тенденцій до розширення діяльності підприємства та оптимізації товарного асортименту. На основі сформованої фактичної структури закупівель товарів на міжнародному ринку та визначено параметри оптимізації імпорту. Було спрогнозовано обсяги основних показників ефекту та ефективності імпорту підприємства. Економічний ефект (чистий прибуток) від імпортних операцій становитиме 6345 тис.грн у 2018 році, 6647 тис.грн у 2019 році, 7663 тис.грн у 2020 році, 8856 тис.грн у 2021 році та 10261 тис.грн у 2022 році. При цьому спостерігатиметься зростання рівня ефективності імпортних операцій у 2018-2022 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багиев Г.Л., и др. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. - Харьков: Основа, 2012. – 512 с.
2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Основы: Учебник для вузов / Г.Д. Гордеев, Л.Я. Иванова, С.К. Казанцев и др. / Под ред. Проф. Л.Е. Стровского. - Донецк.: Закон и право; Знание, 2006. – 421с.
3. Володькина М.В. Внешнеэкономический менеджмент: учебн. пособие [для студ. ВУЗов] / М.В. Володькина. -Д. : Знання-Прес, 2015. – 149 с.
4. Выханский О. С. Менеджмент внешнеэкономической деятельности: учебник / О. С. Выханский. - Х : ГАРДАРИКИ, 2000. – 592 с.
5. Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] - режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
6. Дерев'янку, Ю.М. Ефективне управління імпорними операціями на підприємстві [Текст] /Ю.М. Дерев'янку, Н.С. Валюх // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. - Суми : СумДУ, 2015. - С. 185-186.
7. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / М. І. Дідківський. - К. : Знання, 2006. - 462 с.
8. Дмитрук М.В. Стратегічне управління при виході на міжнародні ринки: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Володькина // Маркетинг и реклама, 2014. - №5-6. - с. 32-37.
9. Довідник ІНКОТЕРМС [Електронний ресурс]. – Режимдоступу: <http://met-online.kiev.ua/menu/dovidka/inko/>
10. Договір про зону вільної торгівлі від 18 жовтня 2011 р. // Офіційний вісник України. - 2012. - № 72. - Ст. 2512.
11. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник / Г.М. Дроздова. - Київ: ЦУЛ, 2005. - 172 с.

12. Дулепова А. О. Особливості зовнішньоторговельного контракту при веденні обліку зовнішньоекономічної діяльності / А. О. Дулепова // Економіка. Фінанси. Право, 2013. - №10. – С. 152-157
13. Дяченко В.П. Оцінювання управління зовнішньоекономічними операціями / В.П. Дяченко // Економіка України, 2014. - №2. – С. 56-61
14. Економічна енциклопедія: У 3 т.Т 2. – К.: “Академія”, 2001. – 848 с.
15. Загородній А.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: термінологічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Кондор, 2007. – 168 .
16. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я. С. Крап’як, О. Ю. Григор’єв, А. О. Босак. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 608 с.
17. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття [Текст]: монографія / [А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. - Київ: КНТЕУ, 2016. - 599 с
18. Івченко О.М. Управление эффективностью / О.М. Івченко // Вестник Донецького національного економічного університету, 2012. - №4. – С. 112-119
19. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Часть 1. Стратегическое планирование/ Под общей ред. Ильина А.И. - Мн.: Новое знание, 2013. - 312 с.
20. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2010р.): Міжнародна торговельна палата; Правила, Міжнародний документ від 01.01.2010: [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/988_007
21. Істотні умови зовнішньоекономічних договорів. Арбітражне застереження [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.agalawyers.org/post/stotn-umovi-zovnshnoekonomichnih-dogovorv--arbtrajne-zasterejennya>
22. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник / А.М. Кандиба. – К.: Аграрна наука, 2014. – 208 с.

23. Карминский А.М., и др. Методологические и практические основы построения торговых операций / А.М. Карминский, Н.И. Олень. // Вестник ХНА им. Ярослава Мудрого, 2013. - №1. – С.36-42
24. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд. - Х.: Прогресс, 2002. - 378 с.
25. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник / О.А. Кириченко. – К.: “Знання – Прес”, 2014. – 384 с.
26. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2014. - 264 с.
27. Кіслова В.С. Оптимізація систем логістичного обслуговування у процесі товарообмінних операцій / В.С. Кіслова – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cfin.ru
28. Князь С.В. та ін. Технологія формування механізмів експортно-імпортової діяльності підприємств / С.В. Князь, Н.Х. Георгіаді // Науковий вісник Полісся, 2017. - № 3 (11), ч. 2. – С. 118-122
29. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / О.Е. Ковтун // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №6. – С. 171-174
30. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник/ О.І. Ковтун; 2-ге вид., стереотип. - Львів: Новий Світ-2000, 2006. - 388 с.
31. Конвенция о праве, применимом к международной купле-продаже товаров от 15 июня 1955 года [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_915
32. Конвенція ООН про позовну давність у міжнародній купівлі-продажу товарів від 14.06.1974 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_002
33. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_003

34. Конвенція про зразковий закон про укладення договорів міжнародної купівлі- продажу від 1 липня 1964 р. [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua Вказане джерело не використане у статті
35. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013.-352 с.
36. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cfin.ru
37. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: "Питер", 2003. - 896 с.
38. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. – К., 2012 – 488 с.
39. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, “Інтелект – захід”, 2015. – 352 с.
40. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні управління міжнародними економічними операціями регіону // Вісник НУ “Львівська політехніка” : Логістика. - 2015. - № 472. - С. 103-108.
41. Ліпець Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2015. - №6. -с.55-58.
42. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф.Н.М. Ушакової). - К.: Хрещатик, 2014. - 800 с.
43. Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності / О. Майоленко // Підприємництво, господарство і право, 2012, № 8. -С. 166-169.
44. Макогон Ю. В. Организация и техника внешнеторговых операций : учеб. пособие для студентов специальности "Международная экономика" / Ю. В. Макогон, Н. В. Фомичева. - Донецк : ДонНУ, 2011. - 160 с.

45. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е. Менеджмент: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2006. – 154 с.
46. Мельник Т.І., та ін. Оцінювання впливу імпорту на проміжне і кінцеве споживання в Україні / Т.І. Мельник, К. С. Пугачевська // Актуальні проблеми економіки, 2013. - №11. – С. 62-70
47. Мельник Т.М. Перспективи імпортозаміщення в Україні / Т.М. Мельник, К.С. Пугачевська // Вісник КНТЕУ. – 2015. –№2(100). – С.16-33
48. Митний кодекс України, №4495-17, чинний, поточна редакція від 01.12.2015 – електронний ресурс, режим доступу: www.rada.gov.ua
49. Михальчик С.О. Стратегічне тонування в реалізації інновацій на підприємстві: Автореф. дис. ...канд. екон. наук /Хмельницький національний університет. -Хмельницький, 2005. — 18 с.
50. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник / За ред. І.О. Піддубного – 2-ге видання, стереотип – Харків, 2006. – 252 с.
51. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доповн. -Львів: Магнолія плюс, 2006. - 392 с.
52. Міщенко А.П. Стратегічне управління [Текст] / Міщенко А.П. Навч. посібник-Київ «Центр навчальної літератури» 2004 - 336 с.
53. Невмержицький В.І. Основні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / В.І. Невмержицький, Д.О. Терещенко // Вісник КНТЕУ, 2015. - №1. – С. 135-142
54. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / О.П. Гребельник. - 3тє видання перероблене та доповнене. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.
55. Павлюк Т. Організація та управління потенціалом ЗЕД на машинобудівному підприємстві / Т. Павлюк, 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO.
56. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент [Текст] // Навчальний посібник за редакцією проф.. І. О. Піддубного. - 2-е видання, стереотип. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006, 252 с.

57. Податковий кодекс України, 2755-17, чинний, поточна редакція від 16.12.2015 –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
58. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів (переклад А.Олійник) / М. Портер. -К.: Альтер-Прес, 2006 – 301 с.
59. Принципи міжнародних комерційних договорів (принципи УНІДРУА (UNIDROIT) УНІДРУА: Міжнародний документ від 01.01.1994 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_920
60. Про внесення змін до деяких наказів Міністерства економіки України: Наказ Мінекономрозвитку України від 12.09.2011 № 51 [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1218-11>
61. Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею: Постанова КМУ від 27.01.2010 № 55 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/55-2010-%D0%BF>
62. Про дію міжнародних договорів на території України: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
63. Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів): Мінекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Положення від 06.09.2001 № 201 [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01>
64. Про затвердження Порядку здійснення офіційного перекладу багатосторонніх міжнародних договорів України [...]:Постанова КМУ від 17.03.2006 № 353 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/353-2006-%D0%BF>
65. Про зміну строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів і запровадження обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті: Постанова НБУ № 475 від 16 листопада 2015 р. - (зі змінами та доповненнями)

– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/pro-zminu-stroktiv-rozrahunkiv-za-operaciyami-z-eks/>

66. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

67. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.2001 № 959-ХІІ (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

68. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560-ХІІ від 18.09.91 р. (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

69. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 № 2709-ІV [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2709-15>

70. Про міжнародний комерційний арбітраж: Закон України, від 24.02.1994 № 4002-ХІІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4002-12>

71. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: Закон України № 185/94-ВР від 23.09.94 р. (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

72. Про ратифікацію Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Демократичної Республіки Конго про сприяння та взаємний захист інвестицій : Закон України від 17 листопада 2010 р. № 2700-УІ // Відомості Верховної Ради України. - 2011. - № 12. - Ст. 83.

73. Про ратифікацію Угоди між Україною та Республікою Панама про сприяння та взаємний захист інвестицій : Закон України від 16 листопада 2005 р. № 3095-ІV // Офіційний вісник України. - 2005. - № 50. - Ст. 3110.

74. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 09.03.96 № 93/96-ВР (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

75. Про систему валютного регулювання і валютного контролю: Декрет Кабінету Міністрів України № 15-93 від 10.03.93 р. (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

76. Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень [...]: Постанова НБУ № 444, редакція від 28.07.2004 [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/444-95-%D0%BF>

77. Промисловість України у глобальних ланцюгах створення вартості / Т. М. Мельник, Ю.В. Конрад // Економіка та суспільство. – 2017. – № 8. – С. 21-25.

78. Прудис Е. Описание внешнеэкономических стратегий развития предприятий - [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.management.com.ua с. 1-6

79. Ридинг К Стратегическое бизнес-тонирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества: пер. с англ. / К. Ридинг; под ред. И.А. Войтюк. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 384 с.

80. Рогожин В.Д. Менеджмент ЗЕД. Навч. посіб./ Рогожин В.Д., Базалієва Л.В. – Харків: Вид. ЧНЕУ, 2014. – 196 с.

81. Румянцев А.П., Румянцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібник. -К. : Центр навч. літ-ри, 2013. - 377 с.

82. Статистична інформація Державної служби статистики України IV [Електронний ресурс] - режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

83. Структурна організація експортно-імпортової діяльності підприємств легкої промисловості / В. М. Нижник, С. І. Конєв // Прометей, 2014. - №2. – С. 151-156

84. Цивільний кодекс України, № 435-15, чинний, поточна редакція від 02.12.2015 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

85. Офіційний ресурс Державної служби статистики України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

