

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ ІМПОРТНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами ТОВ «УкрАрматура» м. Київ)

Студента 2 курсу, 2м групи,
Факультету міжнародної торгівлі та
права, заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Рабчевського
Олексія
Вікторовича

Науковий керівник
д.е.н., професор

Мельник Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Кудирко Людмила
Петрівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Рабчевський О.В. «Стратегія імпорتنих закупівель торговельного підприємства»(за матеріалами ТОВ «УкрАрматура» м. Київ)». – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Міжнародна економіка» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню аспектів стратегії імпорتنих закупівель на торговельному підприємстві. На основі підприємства ТОВ «УкрАрматура» (м. Київ) було проаналізовано особливості діяльності торговельного підприємства.

Ключові слова: стратегія підприємства, торговельне підприємство, імпортні закупівлі, міжнародний ринок, конкуренти.

ANNOTATION

Rabchevsky O.V. "**Strategy of Import Procurement of a Trading Enterprise**" (based on the materials of LLC "UkrArmature", Kyiv) ". Manuscript.

Graduation qualification work in specialty 051 "Economics", specialization "International Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to the research of aspects of the strategy of import purchases at the trade enterprise. On the basis of the company "UkrArmatura" Ltd. (Kyiv), the peculiarities of the activity of the trading enterprise were analyzed.

Key words: enterprise strategy, trade enterprise, import purchases, international market, competitors.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ (РОБОТИ)

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ ІМПОРТНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами ТОВ «УкрАрматура» м. Київ)

Студента 2 курсу, 2м групи,
Факультету міжнародної торгівлі та
права, заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Рабчевського
Олексія
Вікторовича

Науковий керівник
д.е.н., професор

Мельник Тетяна
Миколаївна

Київ 2018

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (60 найменувань) та додатків. Повний обсяг роботи становить 104 сторінки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі **«Теоретичні аспекти стратегій імпорتنих закупівель»** розглянуто сутність та особливості стратегії імпорتنих закупівель. Розглянуто підходи до оцінки стратегії імпорتنих закупівель торговельного підприємства.

У другому розділі **«Дослідження стратегії імпорتنих закупівель торговельного підприємства ТОВ «УкрАрматура»»** проаналізовано основні економічні показники від діяльності компанії: майновий стан, ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність. Охарактеризовано поточну стратегію імпортної діяльності підприємства, з'ясовано фактори впливу та оцінено її ефективність.

У третьому розділі **«Напрямки удосконалення стратегій імпорتنих закупівель ТОВ «УкрАрматура»»** розглянуто обґрунтування удосконалення стратегії, та прогнозування результатів удосконалення стратегії імпорتنих закупівель ТОВ «УкрАрматура»

ВИСНОВКИ

Основною задачею підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та особливо імпорتنих операцій є одержання фінансового результату (прибутку) від реалізації продукції.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства — це рівень співвідношення ефекту та витрат, що досягається максимізацією обсягу чистого фінансового результату (прибутку) від зовнішньоекономічної діяльності за рахунок оптимізації і як наслідок мінімізації операційних (матеріальних, трудових, фінансових) витрат підприємства.

Дослідження виявило загальне збільшення майна ТОВ «УкрАрматура» у

2013-2017 роках та вказало на переважання оборотних активів над необоротними активами, як наслідок значної кількості запасів на підприємства (58,2%), що при неефективному їх використанні при уповільненні їх обороту може призвести до погіршення фінансового стану підприємства у майбутньому.

Згідно проведеного аналізу динаміки обсягу імпорту ТОВ «УкрАрматура» за 2013-2017 роки визначили, загальну тенденцію утриманні обсягу імпорту на стабільному рівні при цьому загальний обсяг реалізації продукції підприємства збільшився на 155 тис. грн. або на 3,8%.

Проведення загального аналізу виявило позитивні тенденції щодо збільшення імпортного потенціалу підприємства, але також існують негативні моменти, що можуть спричинити погіршення фінансового стану підприємства

Після планових розрахунків рентабельності імпортової діяльності підприємства визначили, що за рахунок сформованої корпоративної стратегії імпортних закупівель та послідовної її реалізації, буде забезпечено підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрматура» у 2018 році.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти стратегій імпорتنих закупівель.....	11
1.1. Сутність стратегії імпорتنих закупівель торговельного підприємства	11
1.2. Особливості стратегії імпорتنих закупівель торговельного підприємства	26
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегії імпорتنих закупівель торговельного підприємства	31
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІМПОРТНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАРМАТУРА»	40
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УКРАРМАТУРА».	40
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УКРАРМАТУРА».....	50
2.3. Оцінка ефективності стратегії імпорتنих закупівель ТОВ «УКРАРМАТУРА».....	55
Висновки до розділу 2.....	60
Розділ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ІМПОРТНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОВ «УКРАРМАТУРА».....	67
3.1. Обґрунтування удосконалення стратегії імпорتنих закупівель підприємства	67
3.2. Розробка комплексу заходів по удосконаленню стратегії імпорتنих закупівель ТОВ «УКРАРМАТУРА».....	78
3.3. Прогнозування результатів удосконалення стратегії імпорتنих закупівель ТОВ «УКРАРМАТУРА».....	78
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

В умовах поглиблення ринкових відносин в Україні проблема визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства та розробка його стратегії імпортої діяльності набуває особливої важливості. Для формування ефективної стратегії підприємства перш за все необхідно визначити та адекватно оцінити його конкурентні позиції. Тому розробка методики оцінювання конкурентних позицій підприємства на основі дослідження основних сфер його зовнішньоекономічної діяльності має особливу актуальність.

Особливого значення в сучасних умовах ринкових відносин набуває закупівля товарів, яка є основою ефективної діяльності підприємства на ринку. Закупівлі опосередковують з одного боку, вплив торгівлі на виробництво щодо визначення його обсягів, вдосконалення асортименту і підвищення якості товарів, а з іншого, - вплив виробництва на торгівлю щодо формування нею торгового асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування, а також на підвищення рівня задоволеності матеріальних і культурних потреб населення.

Вагомий внесок в розробку цієї проблеми внесли вітчизняні та зарубіжні економісти: Г.Абрамшвілі, В.Вітлінський, А.Войчак, В.Герасимчук, Є.Голубков, В.Кардаш, І.Крилов, І.Кретов, Н.Куденко, А.Павленко, Т.Решетілова, Р.Фатхутдінов, В.Шорин, І.Ансофф, М.Альберт, Г.Ассель, Г.Армстронг, В.Вонг, Е.Дихтль, Ф.Котлер, Ж.Ж.Ламбен, Дж.Сондерс, С.Маджаро, М.Мак-Дональд, М.Х.Мескон, В.Р.Прауде, Д.Хассі, Х. Хершген.

Разом з тим варто констатувати недостатній рівень розробки проблемних питань оцінювання конкурентних позицій підприємства в процесі формування імпортої стратегії на основі методів економічного і математичного моделювання з урахуванням особливостей ринкового середовища, в якому працюють підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегії підвищення ефективності імпоротної діяльності підприємства у сучасних умовах.

Виходячи з поставленої мети, необхідно сформулювати коло питань, через які розкривається мета:

- визначення сутності зовнішньоекономічної, зокрема імпоротної діяльності підприємства у сучасних умовах;
- визначення методичних підходів до проведення стратегічного аналізу ефективності імпоротної діяльності підприємства;
- проведення оцінки загального фінансового стану підприємства;
- проведення аналізу ефективності імпоротної діяльності підприємства
- проведення комплексної оцінки середовища функціонування підприємства;
- формування стратегії розвитку підприємства на перспективу;
- планування показників підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в рамках стратегічного розвитку підприємства.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи виступає стратегічний розвиток підприємства, показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності, обсяги імпорту та критичні межі діяльності підприємства, що включає цілий ряд показників, явищ та зв'язків між ними.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності імпоротної стратегії.

Головний вид економічної діяльності ТОВ «УКРАРМАТУРА» (далі в тексті УкрАрм) є розробка, виробництво та реалізація трубопроводів і запорної арматури, а також виробництво і торгівля деревиною та будматеріалами. Варто зазначити, що підприємство здійснює імпорнтні закупівлі товарів, тим самим забезпечує власні виробничі потреби в тих видах продукції, які є необхідними для повноцінного функціонування виробничої та торговельної діяльності, але через низку причин не можуть

бути вироблені у нашій країні.

Методологічну основу випускної кваліфікаційної роботи становлять сучасні теорії ринкової економіки, вітчизняні та зарубіжні розробки з питань обґрунтування економічної стратегії розвитку та стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах, економіко-статистичні та економіко-математичні моделі, методи економічного аналізу, методи комплексного стратегічного аналізу та оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність суб'єктів господарювання.

Інформаційною базою дослідження слугуватимуть, звітність підприємства, аналітичні розрахунки, виконані у процесі дослідження, спеціальні періодичні статистичні видання, вітчизняне законодавство, напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління, стратегічна управлінська практика вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Практична цінність полягає у тому, що враховуючи сформовану стратегію зростання, визначенні стратегічні цілі, обґрунтовані планові показники, запропоновані пріоритетні стратегічні напрями імпортової діяльності.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЙ ІМПОРТНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

1.1. Сутність стратегії імпорتنих закупівель торговельного підприємства

Посилення сучасних процесів глобалізації та інтеграції, усунення перешкод, які стримували розвиток економічних зв'язків з іншими суб'єктами світової економіки, розгортання процесу підписання угоди про асоціацію України та Європейським Союзом відкривають для вітчизняних підприємств нові можливості використання зовнішніх стратегій розвитку, щодо залучення фінансових і технологічних ресурсів іноземних підприємств та країн, застосування виробничого та управлінського досвіду, розширення ринків збуту вітчизняної продукції з метою підвищення ефективності своєї діяльності.

Дані об'єктивні процеси потребують необхідності чіткого розуміння та єдиного використання інформації про зовнішньоекономічні операції підприємства і про діяльність суб'єкта ЗЕД загалом. Зовнішньо-економічна діяльність розглядається не тільки як складова частина фінансово-господарської діяльності підприємства, але й як важливий фактор забезпечення його економічного зростання, створення передумов більш інтенсивного розвитку підприємства у сучасних інтеграційних процесах. Так як, важливою складовою частиною господарської діяльності підприємств, є зовнішньоекономічна діяльність, що пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом товарів, послуг, виходом підприємств на зовнішній ринок.

Відповідно актуальним постає питання дослідження зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах посилення інтеграційних процесів з метою обґрунтування закупівельної стратегії та забезпечення її розвитку на перспективу.

Ключовою характерною ознакою сучасного етапу розвитку ринкового середовища є стрімке та невідпинне збільшення існуючої конкуренції стосовно конкретних асортиментних рядів аналогічних товарів та товарів-субститутів. Беручи до уваги масштабність впливу розмірів конкуренції на певні підприємства-виробники товарів та на розповсюджувачів цих товарів та послуг, все важливішого значення набуває зовнішньоекономічна діяльність підприємств, дія якої характеризується значним позитивним ефектом стосовно зменшення впливу мікроекономічних факторів середовища функціонування на підприємства-учасники зовнішньоекономічних відносин.

Сьогодні до найпопулярніших та високоприбуткових різновидів зовнішньоекономічної діяльності підприємств відносять імпорتنі закупівлі, які разом із експортною діяльністю займають найбільшу частку серед усіх зовнішньоекономічних операцій учасників ринкової економіки та допомагають підприємствам у вирішенні низки важливих питань, пов'язаних із конкурентостійкістю на ринку, серед їх числа: покращення показників рентабельності та прибутковості; збільшення місткості ринку; нарощення обсягів продажу; удосконалення ознак якості товарів тощо.

Зважаючи на важливість імпорتنих закупівель для покращення конкурентоспроможності та прибутковості як окремих підприємств, так і країни загалом, вагомим етапом є дослідження сутності стратегії імпорتنих закупівель, а також наведення комплексної та вичерпної класифікації різновидів стратегій імпоротної діяльності та дослідження найвагоміших чинників впливу на імпортну діяльність підприємств з метою уникнення негативних наслідків їх дії та стимулювання позитивних процесів на підприємстві за допомогою розпізнавання та управління факторами впливу.

Сьогодні однією із найновітніших економічних процедур, що беруть участь у дослідженні чинників дії та механізмів їх впливу як на діяльність підприємства загалом, так і на окремі її елементи є стратегічне планування підприємницької діяльності. Саме за допомогою низки економічних процедур, базованих на стратегічному плануванні імпоротної діяльності, для

суб'єкта підприємницької діяльності виникає можливість управління кінцевими результатами діяльності шляхом структурованого та логічно обгрунтованого визначення низки факторів, що впливатимуть на діяльність установи та моделювання їх комплексної і вичерпної типології.

Важливо зазначити, що у сучасній спеціалізованій економічній літературі практично не зустрічається комплексна модель здійснення процедур стосовно стратегічного планування імпорتنих закупівель та імпоротної діяльності зокрема. Зважаючи на вищезазначені аргументи, виникає яскраво виражена необхідність у наведенні механізмів реалізації етіологічної діагностики імпоротної діяльності підприємства.

Будь-яка зовнішньоекономічна операція є частиною загальної стратегії, тобто імпортні закупівлі є складовою частиною імпоротної стратегії.

На думку В.Є. Навицького, імпорту товарної продукції передбачає завезення на територію країни товарної маси за відповідно оформленою купівельною операцією із іншої країни для продажу і споживання продукції на теренах країни-імпортера [1, с.33].

О. В. Шкурупій терміном “імпорту” називає процес, що передбачає купівлю продукції товарного та нетоварного характеру, виготовлену на території держави іноземного партнера для вжитку або подальшого продажу у територіальних межах країни-імпортера [3, с.55].

К. Е. Решетняк імпортом називає ввезення на територію імпортуючої країни продукції, що виготовлена або підлягає реалізації на території країни-контрагента з метою її використання чи перепродажу.

Також можна вважати необхідним зараховувати до імпорту ввезення продукції з “приписних складів” та “вільних зон”, операції реімпорту та товари, що перетинають кордон з метою їх перероблення під контролем митних служб.

До імпорту слід зараховувати також продукцію, завезену “материнськими компаніями” транснаціональних корпорацій їхнім “дочірнім

компаніям” за умови, що обидві локалізовані на території різних країн [4, с.66].

Змістове наповнення терміна “імпортна операція” також розглядають та удосконалюють інші представники економічної науки. Так, на думку Н. М. Тюріної, імпортні закупівлі є процесом купівлі та перевезення через митний кордон країни товарів іноземного походження з метою реалізації такої продукції на національному ринку або власного споживання імпортером. На думку автора, обов’язковою умовою будь-якої імпоротної операції є її правове підтвердження за допомогою угоди зовнішньоторговельного характеру [5, с.65].

Е. А. Зінь під імпортними закупівлями розуміє такий тип операцій, що характеризуються залученням суб’єктом із України із виплатою відповідної грошової компенсації продукції із необов’язковим ввезенням цієї продукції на територіальні землі країни-імпортера, а передбачаючи можливість споживання такого товару суб’єктами різного роду діяльності, що розміщені за кордоном [6, с.33].

На думку В. В. Козика, Л. А. Панкової та ін. під терміном “імпортні закупівлі” розуміють процес залучення продукції із-за кордону із виплатою відповідної матеріальної винагороди та перетином цією продукцією кордону України з метою внутрішнього використання суб’єктом зовнішньоекономічних відносин на території країни-імпортера або подальшого перепродажу. На думку авторів, імпортна операція не може відбутись без факту перетину продукцією митного кордону країни-імпортера після проведення відповідних законодавчо-визначених процедур [7, с.34].

Аналізування літературних джерел [1–7] ще раз підтверджують, що поняття “імпортна операція” є основною складовою терміна “імпортна діяльність”, проте автори часто ототожнюють ці поняття, що не є зовсім вірним твердженням.

У Законі України “Про зовнішньоекономічну діяльність” під імпортом розглядається купівля товарів з метою отримання матеріальної винагороди

українськими учасниками ЗЕД (зовнішньоекономічної діяльності) у зарубіжних суб'єктів ЗЕД без обов'язкового переміщення товарами митного кордону країн [8, с.8]. На противагу вищезазначеному, для здійснення імпортової діяльності у "Податковому кодексі України" обов'язковою умовою є перетин "митного кордону України", котрий засвідчує відповідно оформлена вантажно-митна декларація, що є причиною виникнення податкових зобов'язань [9, с.87].

Проаналізувавши літературні джерела [8, 9], стає очевидною існуюча розбіжність у законодавчій базі щодо визначення сутності поняття "імпорт" за параметром переміщення продукції через митний кордон країни. Зважаючи на вищезазначене, логічно було б припустити, що імпорт продукції все ж таки передбачає перетин кордону, наслідком чого є заповнення вантажно-митної декларації як невід'ємної складової імпортової діяльності. У сучасній економічній літературі описано основні різновиди зовнішньоекономічної діяльності, а також наведено конструктивну на комплексну характеристику основних товарів та послуг ЗЕД з логічним поділом кожного різновиду на складові.

Так, наприклад, у своїй праці О. В. Шкурупій розподіляє імпортні закупівлі на прямі закупівлі і непрямі закупівлі [3, 56]. Н. М. Тюріна групує експортно-імпортні операції за методом їх виконання на ті, до яких застосовується прямий метод, та операції, що передбачають їх виконання непрямим методом [5, с.76].

Проаналізувавши літературні джерела [3, 5], стає очевидною необхідність наведення ґрунтовної та комплексної типології різновидів імпортової діяльності, котра дозволить класифікувати імпорт підприємства за багатьма типологічними ознаками.

Наступним етапом роботи є визначення основних факторів впливу на імпортову діяльність підприємства з виокремленням узагальнювальних класифікаційних ознак, що допоможуть у систематизації цих факторів та розробці стратегії імпортових закупівель.

Узагальнення поглядів багатьох авторів на сутність поняття “імпортна закупівля” підприємства дає змогу нам зазначити, що імпортна діяльність підприємства – це низка взаємопов’язаних операцій, що передбачають купівлю товарів чи послуг суб’єктом підприємницької діяльності певної країни у контрагента із-за кордону з обов’язковим переміщенням продукції через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції суб’єкта країни- імпортера.

Можна виокремити ключові класифікаційні ознаки та систематизувати основні різновиди імпоротної діяльності так:

1. За кількістю посередників, що беруть участь у процесі поставки товарів (послуг, капіталу) до кінцевого споживача, імпорту діяльність можна класифікувати на пряму та непряму. Прямий імпорт відбувається шляхом передавання товарів, робіт чи послуг у безпосереднє використання споживачу, на відміну від нього, непрямий передбачає наявність одного або більше посередників, що беруть участь у процесі реалізації продукції.

2. За цільовим призначенням: одноцільова та багатоцільова. Одноцільова імпортна діяльність допомагає в досягненні однієї конкретно поставленої цілі, наприклад, реалізації товарів, що не виготовляються на території країни імпортера. Багатоцільовий імпорт має на меті забезпечити виконання кількох цілей: підвищення рентабельності та збільшення обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та залучення нових покупців, розширення номенклатурної бази товарів тощо.

3. За об’єктом імпортованого продукту: імпорт товарів, послуг, робіт, капіталу, трудових ресурсів, інтелекту, інвестицій тощо.

4. За витратністю поставки: безвитратна (умова поставки, що передбачає витрати на поставку лише продавця (витрати на поставки входять до первинної ціни продукції, а також відповідальність за збереження цілісності товару під час поставки перекладається повністю на партнера-продавця із-за кордону)), частково витратна (умови, що передбачають витрати продавця і споживача продукції), повністю витратна імпортна

діяльність (витрати на поставку та відповідальність за продукцію переносяться на імпортера).

5. За прибутковістю (пріоритетністю) імпоротної діяльності: основна (найбільша частина прибутків), другорядна (незначні прибутки порівняно з іншими продуктами, що імпортує підприємство). Цю класифікацію застосовують до підприємств, що імпортують понад одне найменування продукції.

6. За регулярністю: нерегулярний (імпортні операції на підприємстві проводяться через нерегулярні проміжки часу) та регулярний (характеризується відносно стабільними часовими лагами між імпортними операціями).

7. За масштабністю: імпорт невеликих партій товару (партії товару, що за своєю сукупною вартістю та кількістю не підлягають сплаті мита: імпорт взірців товару тощо) та великих партій товару.

8. За асортиментом: одного найменування продукції та широкої низки найменувань.

9. За характером попиту на товари: сезонного попиту, домашнього використання тощо.

10. За кінцевою метою імпорту: кінцевого використання в країні імпортера; імпорт з метою продажу в інші країни; імпорт з метою реімпорту. Реімпорт передбачає подальше повернення раніше ввезених товарів у країну, яка була експортером продукції.

11. За передовою характеристикою: імпорт, орієнтований на якісні характеристики товару; імпорт, орієнтований на кількості продажів тощо.

12. За кількістю імпортних операцій: одноразовий (складається з однієї імпоротної операції, тобто імпорт є одноразовим) та багаторазовий (постійний імпорт: підприємство здійснює багато імпортних операцій).

На основі аналізування наукових літературних джерел [11–13] наведено комплексну типологію факторів впливу на імпортну стратегію підприємств та запропоновано такі класифікаційні ознаки для типології

факторів впливу на імпорт з виокремленням різновидів за кожною класифікаційною ознакою:

1. За ступенем заохочення до імпортової діяльності: фактори, що спонукають підприємство до імпорту, та фактори, що гальмують процес започаткування та/або розширення імпортової діяльності підприємством. До стимулюючих можна віднести: зростання попиту на імпортовану продукцію за внутрішньому ринку; висока рентабельність продукції на національному ринку; відсутність необхідних комплектуючих чи сировини або кінцевої продукції на внутрішньому ринку; неможливість вирощування чи виготовлення даної продукції через географічні, кліматичні та ін. особливості ринку країни-імпортера тощо. До факторів, які ускладнюють започаткування підприємством ведення імпорту, можна зарахувати: нестабільність законодавчої бази щодо зовнішньоекономічних операцій; відсутність необхідної інформації щодо попиту на конкретну продукцію тощо.

2. За охопленням середовищем впливу: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища зараховують: економічну ситуацію в країнах імпортера та контрагентів; політичні обставини; експортерів – продавців продукції; споживачів тощо. До факторів внутрішнього середовища прийнято відносити: основні цілі та завдання імпортової діяльності підприємства; інформаційну базу щодо імпорту; ресурсне забезпечення ведення імпортової діяльності тощо.

3. За ступенем контрольованості: контрольовані, неконтрольовані та частково контрольовані. До контрольованих зазвичай зараховують: цілі імпорто-орієнтованого підприємства; організаційну структуру фірми щодо ведення імпортової діяльності; передові завдання організації; технологію ведення бізнесу тощо. До неконтрольованих зараховують: споживачів імпортової продукції; постачальників (контрагентів із-за кордону) сировини (готових виробів); нормативно-правову базу країн-контрагентів тощо. Вагоме значення при такому поділі становить тип ринку, на якому підприємство веде

свою діяльність. Якщо ринок має олігополістичне спрямування, то окремі неконтрольовані фактори можуть стати частково контрольованими або ж навіть контрольованими.

4. За часовим лагом дії: фактори, що здійснюють свій вплив на періодичній (тимчасовій) основі та фактори постійної дії.

5. За сферою впливу: фінансово-економічні, маркетингові, управлінські, пов'язані з виробничим процесом, логістичні, соціальні тощо.

6. За ефектом, що спричинює вплив фактора: конструктивні, деструктивні та нейтральні. До конструктивних можна зарахувати фактори, що полегшують ведення імпоротної діяльності підприємством (сприяють її функціонуванню), наприклад, зниження імпортного (ввізного) мита; спрощення процедури проходження митного оформлення; зменшення функціонального навантаження на працівників шляхом відкриття на підприємстві відділу ЗЕД, що відповідатиме за імпорт товарів тощо. До деструктивних можна віднести чинники, котрі ускладнюють процедури здійснення імпорту: подорожчання виробів на зовнішньому ринку; нестабільність ціни на імпортовані товари; зниження попиту на внутрішньому ринку; зниження фінансової спроможності реальних та потенційних покупців товару тощо. Нейтральні фактори жодним чином не впливають на ведення імпоротної діяльності підприємством у короткостроковому періоді, проте у довгостроковому можуть змінити свій вплив та стати конструктивними або ж деструктивними.

7. За рівнем важливості фактори варто поділити на основні та другорядні. До основних зараховують чинники, що значно впливають на імпорту діяльність підприємства та зазвичай мають тривалу дію. До другорядних логічно було б віднести фактори, вплив яких не є значним та якими можна знехтувати у деяких випадках.

8. За механізмом дії фактори доцільно розділяти на прямого впливу та опосередкованої дії. До факторів прямого впливу зазвичай відносять такі фактори: трудові ресурси підприємства, задіяні у механізмі ведення

імпортової діяльності; план діяльності фірми тощо. До факторів непрямого (опосередкованого) впливу зараховують: конкурентів підприємства щодо імпортованої продукції; покупців продукції чи послуг ринкової структури; економічну ситуацію в країні тощо.

9. За рівнем комплексності об'єкта впливу: фактори одиничного впливу на імпорту діяльність та фактори комплексного впливу. До факторів одиничного впливу належать: фактори, що впливають на перевезення імпорто-орієнтованої продукції підприємства; розрахунки між іноземними партнерами; реалізацію продукції, що підлягає імпортуванню тощо.

Відповідно загальна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та передумови її підвищення у сучасних умовах в першу чергу залежить від ефективно формованої стратегії забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема стратегії імпортих закупівель.

У свою чергу підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить не тільки від урахування всіх особливостей введення господарської діяльності, а і від чітко сформульованих і дотримуваних довгострокових цілей, в рамках сформованої стратегії здійснення експортної діяльності підприємства.

Отже визначили, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства представляє собою сукупність видів діяльності вітчизняних підприємств, які виникають внаслідок взаємодії із зарубіжними партнерами та контрагентами як на території України, так і за її межами, з метою підвищення ефективності свої фінансово-господарської діяльності, шляхом виходу підприємства на зовнішні ринки для здійснення експортно-імпортих операцій.

Основною задачею управління закупівельною діяльністю виявляється здійснення закупки конкурентоспроможних товарів у відповідності до вимог та запитів потенційних споживачів і до договірних зобов'язань з привабливими, надійними постачальниками.

Загальний набір стратегічних ситуацій при яких доцільно застосовувати стратегії імпортих закупівель підприємства подано у таблиці 1.2

Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Стратегії ЗЕД	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
2	3	4
Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистрибуторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для бізнесу стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
		Коли організація конкурує в бізнесі (галузі), що швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
		Коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, незгідливі або слабкі
		Коли організація конкурує в бізнесі (галузі), що швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
		Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів
Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів по бізнесу у власність або під повний контроль	Коли організація може стати монополістом в бізнесі в певному регіоні
		Коли збільшення масштабів бізнесу (виробництва) забезпечує основні стратегічні переваги
		Коли конкуренти допускають помилки недостатнього досвіду управління
Захоплення ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках	Коли існуючі ринки не насичені продуктом організації
		Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може суттєво зрости
		Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок в нових географічних районах	Коли з'являються нові надійні недорогі канали збуту
		Коли організація досягає успіху у своєму бізнесі
		Коли існують нові неопрацьовані чи ненасичені ринки
Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту	Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами
		Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівняну ціну
		Коли організація відрізняється своїми дослідницькими і проектними можливостями

2	3	4
Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Коли нові профільні продукти бізнесу можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами
		Коли традиційні продукти бізнесу знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу
		Коли організація володіє сильною управлінською командою
Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем бізнесу організації	Коли в базовій сфері бізнесу відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
		Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло би істотно покращити реалізацію традиційних
		Коли організація конкурує у висококонкурентному та/або нерозвинутому бізнесі
		Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів
Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним бізнес проектом	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються на різних аспектах певного бізнесу, об'єднуються, щоб доповнити одна одну
		Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології
Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягів реалізації	Коли організація є одним з найслабкіших конкурентів в галузі
		Коли компанія неефективна, має персонал з низьким або середнім рівнем виконавчої дисципліни і відчуває на собі тиск акціонерів
		Коли організація до даного моменту росла швидко, що викликало необхідність внутрішньої реорганізації
Відторгнення	Продаж відділення або частини бізнесу організації	Коли стратегія не дала очікуваного ефекту
		Коли який-небудь структурний підрозділ бізнесу погано кореспондується з рештою бізнесу компанії
		Коли який-небудь структурний підрозділ є відповідальним за загальне зниження ефективності організації в цілому
Ліквідація	Продаж всіх активів організації	Коли ні стратегія скорочення ні стратегія відторгнення не привели до очікуваних результатів
		Коли акціонери компанії можуть мінімізувати свої витрати шляхом продажу її активів

Стратегія закупівлі – це маркетинг відносин, який поєднує в єдину систему конкретних виробників, оптову і роздрібну торгівлю з конкретними споживачами, де найбільш активну роль грає підприємство, яке здійснює закупівлю. Такий зв'язок являє собою новий тип взаємовідносин в каналі збуту, ініціюється підприємством, що здійснює закупівлю товарів, та втілюється в додаткових видах його діяльності, які забезпечують вивчення та активне формування попиту і пропозиції, приведення їх у відповідність один з одним.

Для забезпечення ефективності управління закупівлями товарів в умовах маркетингової орієнтації в підприємстві повинно базуватися на наступних принципах:

- ретельний облік потреб реальних і потенційних споживачів при прийнятті управлінських рішень в області закупівельної діяльності;
- створення умов для максимального пристосування товарної, цінової політики, розподілу і політики просування до потреб покупців;
- забезпечення прибутковості закупівельної діяльності.

Торговельним підприємствам слід управляти закупівельною діяльністю в процесі управління товарним портфелем по наступних етапах: планування закупівельної діяльності, її організація, контроль та регулювання.

Планування закупівельної діяльності в торговельних підприємствах слід здійснювати по наступних напрямках:

- оптимізація товарного портфеля;
- аналіз потенційних та постійних постачальників по таких критеріях як конкурентоспроможність їх товарного портфеля, імідж постачальників, якість співробітництва з ними;
- вибір постачальників на основі результатів проведеного аналізу;
- складання переддоговірних вимог до постачальників (на основі життєвого циклу товарів, їх споживчих характеристик, цін та

конкурентоспроможності з урахуванням вимог потенційних споживачів), рішень щодо процесу співробітництва (транспортування товарів, забезпечення їх сервісною підтримкою, відповідальності за можливі збитки, характеру розрахунків);

- вибір методу закупівлі товарів.

В процесі планування закупівельної діяльності дуже важливо визначити її стратегію. Залежно від типів постачальників виділяються чотири сучасні стратегії в маркетингу закупівель: вибір глобальних постачальників; вибір одиничних постачальників; модульні поставки, закупівля модулів; комплексний функціонально-вартісний аналіз.

Стратегія вибору глобальних постачальників припускає організацію закупівель на міжнародних ринках. Асортиментні можливості закупівель при цьому, природно, досить розширюються, гарантованість постачання підвищується, зростає конкуренція постачальників, а при нормальних умовах імпорту розширюються й можливості цінової економії.

Стратегія одиничних постачальників означає свідому відмову від одночасного співробітництва з багатьма (декількома) постачальниками: поставка певних товарів тривалий час здійснюється силами єдиного постачальника. Скорочення числа постачальників звичайно здійснюється з метою зниження витрат по закупівлі й логістиці. Вибираються звичайно тільки великі, найбільш конкурентоспроможні й спеціалізовані постачальники.

Стратегія "закупівлі модулів" являє собою ще один різновид стратегії з орієнтацією на скорочення числа постачальників й/або обмеження числа закупаваних товарів та стосується не окремі види товарів, а цілі комплекси – модулі поставок.

Стратегія комплексного функціонально-вартісного аналізу розширено реалізує відомий метод планомірного й систематичного дослідження функцій

даного товару й визначення умов, що забезпечують роботу необхідних функцій при одночасній мінімізації витрат.

Стратегія закупівель звичайно вибирається адекватно стратегії розподілу, яку обирає підприємство. Розрізняють три види стратегій розподілу: інтенсивний, ексклюзивний і селективний розподіл.

Конкурентна стратегія закупівель найбільш адекватна інтенсивному розподілу з боку постачальника. Такий може бути вибір закупника, що вибрав для себе великого постачальника, реально оцінив обмеженість своїх можливостей і своє явно нелідерське місце серед інших закупників, обмежив свої претензії. Він заповує найбільш популярні види й модифікації товарів, працює на рівні конкурентних цін, використовуючи недорогий транспорт, звичайні умови оплати. Будь-яка спроба атакувати конкурентів ризикована, тому що при значній поті постачальника й великій кількості закупників гріжить викликати ще більш активні реакції конкурентів.

Ексклюзивна стратегія закупівель явно претендує на особливі відносини з постачальниками. Закупник може досягти цього за рахунок більших обсягів постійних закупівель у конкретного постачальника. Безумовно, це повинен бути обсяг на рівні самого великого закупника; у найкращому варіанті – не менш 20 % від загального обсягу виробництва постачальника. У такому випадку постачальник стає в істотно залежне положення від закупника, переходячи у взаєминах з ним на стратегію симбіозу.

Селективна стратегія закупівель, як і розподілу, є проміжною між двома іншими стратегіями закупника – інтенсивною й ексклюзивною. Селективність може виражатися у виборі відособлених асортиментів заповуваних товарів, у специфіці вимог до їхньої якості, у географічній прив'язці до окремих точок поставок й ін. Арсенал мотивації постачальника може бути той же, що й при ексклюзивній стратегії, але інструментарій використовується не настільки активно й не повністю.

Успіх організації запланованої закупівельної діяльності в підприємствах залежить від наявності її контролю та регулювання, які є заключним етапом підсистеми управління закупівельною діяльністю.

Доцільно рекомендувати проведення контролю закупівельної діяльності по наступних напрямках: аналіз якості співробітництва підприємства з постачальниками; аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників; контроль виконання плану постачання товарів; аналіз відповідності кількості та якості товарів, що надходять; контроль за своєчасністю надходження коштів на сплату штрафів; контроль виконання плану закупівлі товарів.

Внутрішньо фірмове регулювання включає: раціональний розподіл прав та обов'язків по закупівлі товарів між працівниками підприємства; закріплення вищевказаного в Посадових інструкціях і Положеннях про функціональні підрозділи; погоджена робота всіх ланок, що беруть участь у закупівельної діяльності; усунення відхилень від плану закупівлі товарів від норми; своєчасне поповнення товарного портфеля підприємства необхідними товарами; маневрування фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами.

1.2. Особливості стратегії імпорتنих закупівель торговельного підприємства

В процесі господарської діяльності підприємства досить часто виникає потреба в товарах імпортного виробництва, а також в отриманні робіт та послуг іноземних спеціалістів. Потрібно розуміти, що імпорт - це купівля (у тому числі з оплатою у негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням їх на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Набуває особливого стратегічного значення комерційна діяльність, що пов'язана із закупівлею та ввезенням в Україну іноземних товарно-матеріальних цінностей для їх наступної реалізації на внутрішньому ринку або використання у виробничо-господарській діяльності.

До імпорتنих операцій відноситься:

- придбання товарно-матеріальних цінностей від іноземних постачальників на умовах комерційного кредиту;
- ввезення товарно-матеріальних цінностей або отримання послуг в порядку бартерних угод;
- ввезення товарів в рахунок централізованих імпорتنих закупок;
- придбання товарно-матеріальних цінностей та послуг з оплатою готівкою;
- отримання товарно-матеріальних цінностей та послуг в якості безоплатної допомоги.

При цьому перед торговельним підприємством відкриваються наступні стратегічні напрямки для придбання імпорتنих товарів:

- *придбання товарів у вітчизняних оптових продавців.* Цей спосіб є найшвидшим і найпростішим, оскільки товар вже розмитнений і знаходиться на території України. Недоліком роботи оптових продавців є відносно висока вартість товарів у порівнянні з їх вартістю при самостійному ввезенні, а також обмеженість і непостійність асортименту продукції на складах українських оптових підприємств;
- *самостійний імпорт товарів.* Щоб самостійно ввезти товари на територію України, торговельне підприємство попередньо має зареєструватися в митних органах і відкрити в банку валютний рахунок. Для декларування товарів, що ввозяться, підприємство може прийняти до штату кваліфікованого-декларанта або звернутися до послуг митного брокера. Крім того, працівники, які

займаються закупівлею таких товарів, повинні мати досвід роботи з іноземними партнерами;

- *імпорт через посередників.* Якщо підприємство планує здійснити разову закупівлю специфічних товарів або тільки починає свою зовнішньоекономічну діяльність, то на початковому етапі йому не обійтися без послуг посередників. Цей шлях дозволить швидко ввезти необхідні товари, а також дасть підприємству час, щоб зареєструватися на митниці, відкрити валютний рахунок і підготувати персонал до ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Не дивлячись на переваги, пов'язані із закупівлею товарно-матеріальних цінностей та сировини на зовнішньому ринку, існують деякі труднощі:

- вибір надійного партнера;
- витрати, пов'язані з митним оформленням;
- проблема повернення неякісної (бракованої) продукції;
- транспортні витрати, що перевищують вартість товару;
- складність експедиторського супроводу;
- вартість тари, що перевищує вартість товару;
- відсутність навиків митного оформлення;
- відсутність оборотних валютних коштів;
- правові проблеми;
- система здійснення платежів;
- завищена ціна;
- політичні проблеми.

Більшість з перерахованих проблем є досить серйозними при закупівлі товарів у господарюючих суб'єктів із країн ближнього та дальнього зарубіжжя. Наприклад, використання іноземної валюти та митної

документації є загальними для будь-якого варіанту надходження товарів з-за кордону.

В залежності від виду операцій в Україні аож застосовуються різні способи обмеження імпорту: короткострокове обмеження імпорту, митний бар'єр, антидемпінгові мита. Ці обмеження також варто враховувати при побудові імпоротної стратегії торговельного підприємства. Зокрема це:

- *короткострокове обмеження імпорту* — обмеження імпорту на строк не більше 180 днів;
- *митний бар'єр* - обмеження імпорту, метою якого є перешкодити ввезенню імпортних товарів через завищення ввізного мита. Якщо ринок експортера є монопольним або олігопольним, а зарубіжний ринок - конкурентним, може виникнути ефект демпінгу. Для його попередження держава може застосувати антидемпінгову політику на будь-який продукт. Демпінг - ввезення на митну територію України товарів за ціною, нижчою від порівняної ціни на подібний товар у країні експорту, що заподіює шкоду національному товаровиробнику подібного товару.

З метою запобігання торгівлі товарами та послугами за демпінговими цінами країна проводить антидемпінгову політику шляхом встановлення антидемпінгового мита. Це додаткове мито на імпортні товари, що ввозяться в країну за цінами, нижче цін світового ринку або внутрішніх цін.

Крім того, Кабінет Міністрів України щороку встановлює перелік товарів, імпорт яких підлягає квотуванню та ліцензуванню. Правовою основою обліку імпортних операцій виступають норми господарського права.

На сьогоднішній день в Україні формується політика захисту вітчизняного товаровиробника з метою зменшення частки імпортних операцій та збільшити експорт. Відповідно стратегія імпортних закупівель повинна враховувати вищезазначені моменти.

Основними моментами, які впливають на якість та результативність стратегії імпорتنих закупівель є:

- достовірність документального оформлення товарних та розрахункових операцій;
- дотримання вимог валютного та митного законодавства;
- формування достовірної інформації про рух імпорتنих товарів (купівля, зберігання, реалізація);
- формування достовірної інформації про курсові різниці.

Облік імпорتنих товарно-матеріальних цінностей ідентичний загальним вимогам обліку, за винятком деяких особливостей.

При формування стратегії імпорتنих закупівель, потрібно враховувати що при перетині товарно-матеріальними цінностями кордону України необхідно сплатити ПДВ, акцизний збір, мито та митні збори, їх сума зазначається в вантажній митній декларації та перераховується шляхом надання до банку платіжного доручення на перерахування відповідних сум на рахунок митниці.

Імпорт деяких товарів та операції по передачі основних засобів у вигляді внеску до статутного капіталу юридичних осіб не оподатковуються ПДВ. Ця норма поширюється як на безпосередніх постачальників, так і на посередників.

Ряд імпорتنих поставок звільнено від сплати ПДВ: поставки за програмами технічної допомоги Європейської Співдружності, по поставках за рахунок коштів Міжнародного Валютного фонду.

По поставках сировини і обладнання для виробничих потреб, а також товарів критичного імпорту нарахування ПДВ по вантажній митній декларації відбувається довільно, тобто ПДВ нараховується, але не сплачується. Для цього потрібно надати митним органам довідки на відповідність статусу імпортера і гарантійного листа про використання отриманих товарно-матеріальних цінностей на виробничі потреби, копії документів про взяття на облік і використання за цільовим призначенням.

При наявності пільг по миту на імпорتنі товари умовно нараховані суми мита і акцизного збору в базу оподаткування ПДВ не включаються. Потрібно звернути увагу, що правильне включення до складу первісної вартості імпорتنих товарів та запасів понесених витрат змінює залишки товарів на кінець періоду порівняно з початком звітної періоду.

Важливим моментом при формуванні імпоротної стратегії і виборі постачальників, є той момент, що Україна уклала угоду про вільну торгівлю з рядом країн. Відповідно до переліку, товари, призначені для митної території України та походженням з перелічених країн, не оподатковуються ввізним митом.

В кожній угоді обумовлені свої індивідуальні умови застосування режиму вільної торгівлі. Але можна виділити ряд загальних умов. Зокрема передбачається придбання товарів безпосередньо у підприємств, фірм, зареєстрованих у встановленому порядку в країні експорту. Це правило не виконується у разі закупівлі товару в країні експорту у представництва фірми або підприємства-нерезидента. Також є важливим пряме переміщення товарів з країни експорту в країну імпорту. При цьому допускається переміщення товарів через територію однієї чи кількох країн внаслідок географічних, транспортних, технічних та економічних причин і тимчасове їх ввезення або складування на території цих країн за умови, що товари весь час перебувають під митним контролем країни транзиту.

1.3. Методичні підходи до оцінки стратегії імпортних закупівель торговельного підприємства

На сучасному етапі розвитку, реалізація економічних інтересів підприємств як на національному, так і на міжнародних ринках є одним з головних завдань побудови ефективної системи економічних відносин у країні. Важливою умовою успішного функціонування підприємства, основним видом діяльності якого є імпортні операції, є створення досконалої системи оцінки результатів такої діяльності, рівень яких характеризується

ефективністю їх здійснення.

Ефективність імпоротної діяльності підприємства являє собою інтегральну систему, яка включає показники участі підприємства у різних формах та видах зовнішньоекономічних зв'язків. Дані показники взаємопов'язані та складають систему індикаторів, які забезпечують безперечну оцінку різноманітних варіантів діяльності підприємства та отримання кінцевого певного економічного результату, який би відображав загальноекономічні інтереси.

О.П. Гребельник під економічною ефективністю зовнішньоекономічної діяльності, зокрема імпортних закупівель підприємства розуміє кількісне відображення переваг від здійснення господарських операцій (проектів) на закордонних ринках чи за участю зарубіжних партнерів. Основними формами вияву ефекту від участі національних підприємств у міжнародному поділі праці визначаються законом економії часу і полягають у зовнішньоторговельному ефекті, науково-технічному ефекті, ефекті спеціалізації та кооперування, ефекті подолання дефіциту ресурсів і збереження ресурсів на майбутнє, ефекті виграшу часу [19, с.328].

Різнманітність імпоротної діяльності, що здійснюються підприємствами, передбачає можливість одержання ними результатів від міжнародної економічної діяльності у різних формах. Виділяють такі основні форми прояву ефекту від імпоротної діяльності підприємства (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Форми прояву ефекту від імпоротної діяльності підприємства

Форма ефекту	Характеристика форм
1	2
Зовнішньоторговельний ефект	Зовнішньоторговельний ефект — виявляється як реалізація переваг у міжнародних торговельних операціях, які утворюються на основі існуючих розбіжностей у рівні витрат виробництва певного товару, а отже, викликають відмінності структури цін і дозволяють дістати корисний результат від порівняння ціни виробника з ціною середньосвітового рівня

Науково-технічний ефект	Науково-технічний ефект — виявляється як сукупність ефектів, по-перше, ефекту безпосередньо від імпорту результатів науково-технічної діяльності; по-друге, від супутніх (емерджентних або резонансних) ефектів, зокрема, від формування наукомісткої спеціалізації виробника, можливості започаткування нових досліджень на основі попередніх, підвищення кваліфікації персоналу тощо
Ефект спеціалізації і кооперування	Спеціалізація зумовлює стійкий економічний ефект завдяки принципам орієнтації на конкретного споживача та всебічного урахування його потреб. Кооперування забезпечує тривалий ефект від оптимізації господарської взаємодії учасників зовнішньоекономічних відносин в умовах наростання складності (товарної диверсифікації, індивідуалізації потреб, збільшень частки науково-технічної компоненти у споживній вартості товарів тощо) і виявляється передусім як економія витрат у розрахунку на одиницю продукції
Ефект переваг у часі	Виявляється в загальному як можливість одержання додаткового прибутку на основі підвищення цін на новітній товар, послугу або об'єкт інтелектуальної власності, збільшення сегмента зовнішнього ринку, на якому реалізується продукція фірми, посилення ринкової влади тощо; при імпорті — як можливість прискорення реконструкції або введення в дію нових виробничих потужностей підприємства, виготовлення та реалізації товарів споживчого призначення з використанням закордонної сировини, комплектуючих частин тощо, застосування ліцензій, ноу-хау та ін. Визначення такого ефекту потребує використання методів дисконтування та врахування кредитного впливу.
Ефект оптимізації ресурсів	Виявляється як можливість збільшення на зовнішньому та внутрішньому ринках обсягів товарів і послуг та підвищення їх якості за рахунок збалансованого поєднання матеріальних, трудових, інвестиційних, науково-технічних ресурсів як вітчизняних, так і залучених із-за кордону.

Низька результативність зовнішньоекономічної діяльності неабияк пов'язана з недостатньо компетентними діями підприємств на зовнішньому ринку, які призводять до негативних наслідків, таких як збитки в результаті необґрунтованого заниження цін, антидемпінгові розслідування та санкції з боку іноземних держав, зумовлені недобросовісною конкуренцією та ін.

Це засвідчує про відсутність чіткої організації зовнішньоторговельної діяльності, яка не потребує особливих зусиль з боку підприємств, що, в свою

чергу, вказує на необхідність подальшого теоретичного та методичного обґрунтування умов і напрямів активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі стратегічного управління [37, с. 53].

Економічну ефективність імпортової діяльності іноді характеризують шляхом зіставлення економічного результату з витратами ресурсів на отримання цього ефекту. На рівні підприємства під економічною ефективністю імпортих торговельних операцій розуміють ступінь збільшення доходу від цих операцій. У свою чергу, результатом виступає вартісна оцінка прибутку, витратами виступає грошова оцінка ресурсів.

Отже, ефективність імпортової діяльності підприємства виступає складною економічною категорією, що об'єднує у собі характеристики та параметри, що обумовлюють розвиток як національного, так і зовнішнього ринків. Для того щоб показники ефективності обумовили можливість визначення доцільності реалізації зовнішньоекономічних операцій на підприємстві, важливим є правильно обґрунтувати критерії визначення ефективності.

Критерій є важливою сутнісною ознакою ефективності діяльності, у відповідності згідно якої визначають кількісну оцінку ефекту. У економічній літературі, суть проблеми підвищення ефективності діяльності полягає у тому, щоб на кожну одиницю витрат (трудових, матеріальних або фінансових) досягти максимально можливого збільшення обсягу виробництва або реалізації продукції [19, с.328].

Для розрахунку економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства порівнюють економічне вираження результату та витрат на їх здійснення. Розрахунки базуються на загальних методичних підходах оцінки ефективності економічних операцій та інвестиційних проектів при обґрунтуванні доцільності експортного виробництва, імпорту обладнання, міжнародного науково-технічного обміну, виробничого кооперування тощо. На підприємстві формою єдиного критерію ефективності його діяльності може служити максимізація прибутку за умови економічно

обґрунтованої побудови систем цін на вироблену та реалізовану продукцію.

На нашу думку, основними критеріями ефективності здійснення імпорної діяльності підприємства повинні бути:

- максимізація фінансового результату (прибутку) від імпорної діяльності підприємства;
- максимізація приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства;
- мінімізація матеріальних, трудових та фінансових витрат підприємства.

В цілому показники економічної ефективності імпорної діяльності підприємства характеризують величину економічного ефекту від вибраної операції з імпорної діяльності.

Це абсолютні показники ефективності, що розраховуються як різниця між результатом і витратами та відносні показники ефективності, що розраховуються як відношення результату до витрат щодо здійснення імпорної діяльності підприємства.

Враховуючи вищерозглянуте можна надати наступне визначення ефективності імпорної діяльності підприємства — це рівень співвідношення ефекту та витрат, що досягається максимізацією обсягу чистого фінансового результату (прибутку) від імпорної діяльності за рахунок оптимізації і як наслідок мінімізації операційних (матеріальних, трудових, фінансових) витрат підприємства.

Розрахунок показників економічної ефективності імпорної діяльності підприємства здійснюється за такими принципами:

- найповніший облік всіх складових витрат і результатів імпорної діяльності підприємства. Неповний облік витрат та отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;
- необхідність порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття рішення. Неправильний вибір бази порівняння може призвести до спотворення оцінок;
- приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;

- приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;
- наявність достовірності інформації, системи збору та аналізу інформації.

Загальна методика розрахунку показників ефективності імпортової діяльності підприємства полягає у проведенні поетапно аналізу за такими важливими напрямками:

1. Аналіз ефективності за імпортом та експортом товарної продукції та товарних груп підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити раціональність асортиментної структури експортних та імпортованих товарів, а також визначити рівень досягнення синергетичного ефекту в зовнішньоторговельній діяльності підприємства.

2. Аналіз ефективності торгівлі з підприємствами окремими країнами та групами країн. Даний підхід дозволяє оцінити ефективність географічної структури імпортової діяльності підприємства.

Основною задачею підприємства при здійсненні імпортової діяльності та є одержання фінансового результату (прибутку) від реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Варто зазначити, що імпортований дохід повинен бути представлений у гривневому еквіваленті, так як це забезпечить можливість співставлення доходів від реалізації товарів та витрат, пов'язаних з імпортовою операцією.

Варто зазначити, що при здійсненні імпортової діяльності до імпортованих витрат включають: фактурну вартість; витрати на транспортування продукції; витрати з перевантаження; витрати на зберігання продукції; накладні витрати зі страхування; митні платежі при ввезенні товарів на митну територію України та інші витрати відповідно до Інкотермс 2010.

Характеристика аналітичних показників, з допомогою яких виконується комплексний аналіз імпортової діяльності підприємства наведений у таблиці 1.4 [65, с.320-323].

Характеристика аналітичних показників імпортої діяльності підприємства

Назва показника	Характеристика показника
1	2
Обсяг імпорту	Визначається обсяг імпорту товарів і послуг за звітний період, порівнюється з імпортом за попередній рік, а також проводиться аналіз у динаміці за кілька років. Для вивчення динаміки імпорту протягом декількох років обчислюються темпи приросту імпорту за кожний рік і середньорічний темп росту, приросту імпорту за весь досліджуваний період.
Обсяг накладних витрат	Для визначення відносного рівня накладних витрат абсолютна сума цих витрат, що належать до реалізованих товарів, ділиться на вартість цих товарів. Накладні витрати збільшують собівартість товарів. Зниження накладних витрат веде до підвищення рівня ефективності імпорту. Мета аналізу накладних витрат – пошук шляхів зниження цих витрат до оптимального рівня.
Кількість та сума виставлених рекламаций	Виконується кількісна та вартісна оцінка отриманих на підприємстві рекламаций при виконанні імпортних операцій та порівнюється з попереднім періодом.
Кількість задоволених рекламаций	Підраховується кількість рекламаций, які задовольнили підприємству, порівнюється з загальною кількістю отриманих відшкодувань та порівнюється з попереднім періодом.
Товарна структура	Розподіл імпорту за основними товарними позиціями
Географічна структура	Розподіл імпорту за групами країн та регіонів
Структура накладних витрат	Накладні витрати – це витрати перевезення та реалізацію імпортних товарів, які поділяються на витрати у національній та іноземній валюті. Витрати у національній валюті також поділяються на прямі та непрямі накладні витрати

Джерело: побудовано автором за даними [2, 4, 8]

Закономірним, з метою підвищення ефективності імпортої діяльності є забезпечення стратегії імпорту при якій буде забезпечуватися максимізація чистого доходу від здійснення імпортних операцій та обґрунтоване зменшення витрат підприємства.

Безпосередньою характеристикою ефективності імпортних операції є показник валютної ефективності імпорту або валютний коефіцієнт (товарний курс). Коефіцієнт валютної ефективності для імпортних операцій розраховується за формулою [19, с.342].

$$K_{BE} = \frac{\sum_{i=1}^m B_i * N_i}{\sum_{i=1}^m Z_i * N_i}, \quad (1.4)$$

де, K_{BE} - коефіцієнт валютної ефективності імпорту підприємства;

B_i – валютні видатки в наслідок імпорту одиниці i -го товару або послуги

Z_i – дисконтовані витрати на виробництво та реалізацію продукції у національній валюті;

N_i – кількість одиниць i -го товару або послуги.

В цілому за повної або часткової конвертованості національної валюти зовнішньоторговельна операція вважається ефективною, якщо коефіцієнт валютної ефективності імпорту перевищує відповідний валютний курс (офіційний або ринковий). У свою чергу, сукупність операцій вважаються ефективними, якщо інтегральний коефіцієнт перевищує одиницю.

Важливим показником ефективності імпортової діяльності підприємства виступає показник рентабельності імпорту, що розраховують за формулою [28, с.149].

$$P_E = \text{ФР/ПВ} * 100\%, \quad (1.5)$$

де, P_E - рентабельності імпорту;

ФР – фінансовий результат (прибуток) від здійснення імпортих операцій;

ПВ – поточні витрати на імпорт продукції.

Цей показник демонструє суму інвалютних витрат від закупки товарів, що припадає на кожну одиницю витрачену фірмою національної валюти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, було розглянуто сутність імпортової діяльності підприємства. Визначено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства представляє собою сукупність видів діяльності вітчизняних підприємств, які виникають внаслідок взаємодії із зарубіжними партнерами та контрагентами

як на території України, так і за її межами, з метою підвищення ефективності своєї фінансово-господарської діяльності, шляхом виходу підприємства на зовнішні ринки для здійснення імпорتنих операцій. Розглянули основні методичні підходи до проведення стратегічного аналізу імпоротної діяльності підприємства.

На сучасному етапі розвитку, реалізація економічних інтересів підприємств як на національному, так і на міжнародних ринках є одним з головних завдань побудови ефективної системи економічних відносин у країні. Важливою умовою успішного функціонування підприємства, основним видом діяльності якого є імпортні операції, є створення досконалої системи оцінки результатів такої діяльності, рівень яких характеризується ефективністю їх здійснення.

Ефективність імпоротної діяльності підприємства являє собою інтегральну систему, яка включає показники участі підприємства у різних формах та видах зовнішньоекономічних зв'язків. Дані показники взаємопов'язані та складають систему індикаторів, які забезпечують безперечну оцінку різноманітних варіантів діяльності підприємства та отримання кінцевого певного економічного результату, який би відображав загальноекономічні інтереси.

Для розрахунку економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства порівнюють економічне вираження результату та витрат на їх здійснення. Розрахунки базуються на загальних методичних підходах оцінки ефективності економічних операцій та інвестиційних проектів при обґрунтуванні доцільності експортного виробництва, імпорту обладнання, міжнародного науково-технічного обміну, виробничого кооперування тощо. На підприємстві формою єдиного критерію ефективності його діяльності може служити максимізація прибутку за умови економічно обґрунтованої побудови систем цін на вироблену та реалізованої продукцію.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІМПОРТНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАМАТУРА»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УКРАМАТУРА»

Як зазначалося у першому розділі даного дослідження, з метою обґрунтування стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, її слід розглядати як розроблений комплексний план всіх основних напрямків імпортного і експортного розвитку підприємства на основі формування довгострокових цілей його фінансово-господарської діяльності.

А отже, доцільним є аналіз та обґрунтування внутрішнього потенціалу підприємства та оцінка середовища його функціонування з метою визначення потенціалу підприємства та обґрунтування стратегії, що забезпечить підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності у перспективі.

Загальна діагностика фінансово-господарської діяльності буде проводитися на матеріалах ТОВ «УкрАрм». Головний вид економічної діяльності підприємства є розробка, виробництво і продаж трубопроводів і запорної арматури, а також торгівля деревиною та будівельними матеріалами. Відповідно можна назвати ТОВ «УкрАрм» торгівельним, експортно-орієнтовним підприємством. Щорічно асортимент продукції поповнюється новими виробами. Всі прилади відповідають вимогам європейських стандартів, а система управління якістю, введена на підприємстві в 2003 році, сертифікована компанією TUV Rheinland на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2008 та гарантує споживачеві відмінну якість продукції.

В даний час більше 70% продукції ТОВ «УКРАМ» експортує в понад 30 країн світу на 3 континентах, щороку розширюючи географію поставок. У компанії є мережа ексклюзивних дистриб'юторів у багатьох країнах, які представляють там її інтереси.

Загальний обсяг реалізації продукції на підприємства збільшився за останні два роки, що безперечно є позитивним моментом у фінансово-господарській діяльності підприємства. Але, спостерігається негативна ситуація зменшення обсягу фінансового результату від операційної діяльності. Майно підприємства (за підсумком балансу) збільшується, при цьому сума власного капіталу підприємства зменшується, а сума позикового капіталу збільшується, що може призвести до погіршення фінансового стану підприємства.

Відповідно, існує необхідність у проведенні ґрунтовного дослідження фінансово стану підприємства, аналізу показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності експортно-орієнтовного підприємства. Важливим етапом аналізу є дослідження зовнішнього середовища, визначення можливостей та загроз за забезпечення ефектної зовнішньоекономічної діяльності у наступних періодах та ефективності стратегії імпорتنих закупівель.

Отже, першим етапом комплексного аналізу, є оцінка фінансового стану, з метою дослідження ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «УкрАрм».

Оцінку загального фінансового стану ТОВ «УкрАрм» варто починати з вивчення складу і структури майна за даними балансу. У його складі виділяють оборотні і необоротні активи.

Вивчається динаміка та структури майна підприємства. З метою проведення аналізу складу та структури майна ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки сформуємо таблицю 2.1 на основі інформації фінансової звітності підприємства.

Після проведеного оцінки динаміки складу та структури майна ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки визначили загальне збільшення майна підприємства у 2016 році відносно 2013 року на 9,5%. Дане збільшення було наслідком збільшення необоротних активів підприємства на 16,0 тис. грн. або

на 2,9% та збільшенням оборотних активів підприємства на 208 тис. грн. або на 11,4%

Таблиця 2.1

**Оцінка динаміки складу і структури майна ТОВ «УкрАрм»
за 2013-2017 роки**

Показник	На кінець 2013 року		На кінець 2014 року		На кінець 2015 року		На кінець 2016 року		На кінець 2017 року		Відхилення 2017/2016 р.р.	
	Сума тис.грн	питома вага %	Сума тис.грн	питома вага %	Сума тис.грн	питома вага %	Сума тис.грн	питома вага %	Сума тис.грн	питома вага %	(+/-)	%
Основні засоби	334	3,0	358,3	15,9	281	1,8	262,4	1,7	719,3	4,4	456,9	274,1
Необоротні активи	334	3,0	358,3	15,9	281	1,8	262,4	1,7	719,3	4,4	456,9	274,1
Запаси	5707	51,3	9942	440,9	11180,9	71,9	9116	58,8	9398	57,7	282,2	103,1
Дебіторська заборгованість	3288	29,6	133,9	5,9	265	1,7	118,7	0,8	200,5	1,2	81,8	168,9
Грошові кошти	36,7	0,3	1246	55,2	1628	10,5	1479	9,5	1657	10,2	177,4	112,0
Інші оборотні активи	34,1	0,3	7,9	0,4	867	5,6	1665	10,7	1761	10,8	95,9	105,8
Оборотні активи	10788	97,0	17147	760,4	15260,3	98,2	15233	98,3	15567	95,6	334,6	102,2
Баланс підприємства	11122	100,0	2255	100,0	15541	100,0	15495	100,0	16287	100,0	791,5	105,1

Збільшення вартості оборотних активів було наслідком значного збільшення вартості запасів на 282,2 тис. грн. або на 103,1%, збільшенням дебіторської заборгованості підприємства на 81,8 тис. грн. або на 168,9%, зменшення обсягів грошових коштів в на 85,0 тис. грн. або на 35,3%, збільшенням вартості інших оборотних активів на 19,0 тис. грн. або на 950%.

Дані проведеного аналізу вказують, що найбільшу питому вагу у балансі підприємства складають саме оборотні активи, так тільки у 2016 році вони склали 76,9%, у 2016 році 78,3%. Відповідно збільшення частки оборотних активів у майні ТОВ «УкрАрм» склало 1,4 %.

Питома вага необоротних активів у майні підприємства у 2016 році складала 23,1%, у 2017 році 21,7 %. Відповідно зменшення частки необоротних активів у майні ТОВ «УкрАрм» склало 1,4%.

Проведене дослідження виявило загальне збільшення майна ТОВ «УкрАрм» у 2013-2017 роках та вказало на переважання оборотних активів над необоротними активами, як наслідок значної кількості запасів на підприємства (58,2%), що при неефективному їх використанні при уповільненні їх обороту може призвести до погіршення фінансового стану підприємства у майбутньому.

Джерелами формування майна ТОВ «УкрАрм» (пасиви підприємства) складаються з власного капіталу і резервів, довгострокових позикових коштів, короткострокових позикових коштів і кредиторської заборгованості. Сформувавши табл. 2.2 проведемо аналіз динаміки складу і структуру джерел коштів ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки на основі інформації фінансової звітності підприємства.

Проведена оцінка динаміки складу та структури джерел формування майна ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки визначили наступне.

Зареєстрований (пайовий) капітал підприємства у 2017 році відносно 2016 року не змінився і склав 3,0 тис. грн. За рахунок зменшення нерозподіленого прибутку, власний капітал підприємства зменшився на 22,0 тис. грн. або на 1,2% і становив у 2017 році 1805,0 тис. грн.

Сума поточних зобов'язань ТОВ «УкрАрм» у 2017 році відносно 2016 року збільшилася на 246,0 тис. грн. або на 45,64% і становила у 2017 році 785,0 тис.грн. Дане збільшення було наслідком збільшення суми кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 224,0 тис. грн. та збільшення суми поточних зобов'язань підприємства на 22 тис. грн.

**Оцінка динаміки складу і структури джерел коштів ТОВ «УкрАрм» за
2013-2017 роки**

Джерела формування майна	На кінець 2013 року		На кінець 2014 року		На кінець 2015 року		На кінець 2016 року		На кінець 2017 року	
	сума тис.грн	питома вага,%	сума тис.грн	питома вага,%	сума тис.грн	питома вага,%	сума тис.грн	питома вага,%	сума тис.грн	питома вага,%
Зареєстрований (пайовий) капітал	10000	89,91	10000	58,32	10000	64,35	10000	64,54	10000	61,40
Нерозподілений прибуток	802,9	7,22	1821	10,62	2824,4	18,17	3810,6	24,59	4827,8	29,64
Власний капітал	10802,9	97,13	11821	68,94	12824,4	8,25	13810,6	89,13	14827,8	91,05
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	122,4	1,10	4684,3	27,32	1680,3	10,81	1205,6	7,78	660	4,05
Інші поточні зобов'язання	10,8	0,10	387,9	2,26	816	5,25	220,5	1,42	222,3	1,36
Поточні зобов'язання	319,5	2,87	5325,5	31,06	2716,6	17,48	1684,4	10,87	1458,7	8,96
Баланс підприємства	11122	100,00	17146,5	100,00	15541	100,00	15495	100,00	16286	100,00

В теорії та на практиці структура капіталу підприємства розглядається як співвідношення між власними і позиковими джерелами фінансового забезпечення його діяльності. Структура капіталу підприємства визначає склад та джерела фінансових ресурсів, що необхідні для оновлення основного капіталу, вартість підприємства та рентабельність операційної діяльності, його здатність генерувати прибуток, а також дозволяє оцінити ризики фінансових вкладень. Рациональне формування структури капіталу сприяє мінімізації витрат і максимізації ринкової вартості підприємства. Питання оптимізації структури капіталу підприємства набувають особливої актуальності в процесі формуванні його коротко- і довгострокових цілей

розвитку підприємства, оскільки раціональне використання боргового фінансування підвищує рівень рентабельності підприємства завдяки ефекту фінансового левериджу

Варто зазначити, що згідно проведеного аналізу до позитивного моменту у фінансово-господарській діяльності ТОВ «УкрАрм» можна віднести переважання питомої ваги власного капіталу над позиковим капіталом підприємства у загальній сумі балансу підприємства. Але, доцільно звернути увагу на досить негативну тенденцію поступового зменшення питомої ваги власного капіталу у 2017 році у відповідності до 2016 року на 7,53%, та відповідного збільшення частки поточних зобов'язань у загальній сумі позикового капіталу підприємства ТОВ «УкрАрм», що може призвести до погіршення фінансового стану підприємства у наступних періодах.

Проведений аналіз джерел формування майна підприємства з однієї сторони виявив переважання власного капіталу над позиковим, що можливо вважати позитивом при забезпеченні ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, але вивили негативну тенденцію поступового зменшення частки власного капіталу та збільшення частки поточних зобов'язань що може призвести до погіршення фінансового стану підприємства.

Відповідно, на нашу думку, цілком закономірним наступним етапом є проведення аналізу основних показників фінансової стійкості ТОВ «УкрАрм» та розрахунку відповідних коефіцієнтів, що характеризують фінансову незалежність (автономію) підприємства, фінансову стабільність та фінансову залежність.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

З метою проведення даного аналізу показників фінансової стійкості ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки, сформуємо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка показників фінансової стійкості
ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки**

Показники		2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення (+/-)
		На 31.12					
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	не менше 0,5	0,7	0,69	0,8	0,77	0,7	-0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	більше одиниці і не менше 0,8	3,4	3,4	3,42	3,39	2,3	-0,11
Коефіцієнт фінансової залежності,	не більше 0,5	0,22	2,3	0,3	0,23	0,3	0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	у залежності від характеру господарської діяльності	0,29	0,29	0,3	0,3	0,43	0,14
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань,	не більше 0,2	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт поточних зобов'язань,	не менше 0,5	0,23	0,24	0,23	0,23	0,3	0,11

Згідно проведеного аналізу показників фінансової стійкості ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки визначили загальний позитивний момент відповідності показників, які були розраховані загальним рекомендованим значенням, але виявили загальну негативну тенденцію до погіршення даних показників у динаміці, що при збереженні даної ситуації у майбутньому може призвести до погіршення фінансового стану підприємства.

У відповідності до проведеного аналізу, коефіцієнт фінансової стабільності, який визначає співвідношення власного капіталу до позикового

на ТОВ «УкрАрм» у 2017 році становив 3,39, що є більшим за рекомендовані значення та може виступити запорукою покращення фінансового стану у наступних періодах.

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) на підприємстві має тенденцію до зменшення і у 2017 році становив 0,70 при нормативному значенні ($>0,5$), що вказує на переважання власного капіталу над позиковим.

Коефіцієнт фінансової залежності відповідає рекомендованим значенням, але має тенденцію до збільшення і у 2017 році вже становив 0,30, що підтверджує збільшення частки позикового капіталу та зменшення частки власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику визначає співвідношення позикового капіталу над власним, розрахунок виявив тенденцію до збільшення даного показника протягом 2013-2017 років, що є негативним моментом та свідчить про збільшення ризику виникнення ситуації неплатоспроможності на підприємстві.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань, не розраховувався, як наслідок відсутності довгострокових зобов'язань на підприємстві.

Коефіцієнт поточних зобов'язань, що характеризує частку поточних зобов'язань у загальному обсягу позикового капіталу на підприємстві не відповідає рекомендованому значенню (не менше 0,5) але варто наголосити, що має тенденцію до збільшення і у 2017 році становив 0,30.

Також необхідним етапом, щодо аналізу фінансового стану підприємства є оцінка показників ліквідності балансу ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки. Адже, показники ліквідності балансу вказують на можливість підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями за рахунок оборотних активів різного рівня ліквідності.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду

активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства-це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4.

**Оцінка показників ліквідності балансу
ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки**

Показники		2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2016 рр.
		рік	рік	рік	рік	рік	
		На 31.12					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,2	0,5	0,50	0,6	0,45	0,2	-0,25
Коефіцієнт покриття	більше 2	3,22	3,71	4,4	3,37	2,58	-0,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	більше 1	1	1,18	1,4	1,07	0,63	-0,43
Частка оборотних активів у майні	-	0,8	0,85	1,0	0,77	0,78	0,01
Коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань	-	2,3	2,53	3,0	2,3	1,92	-0,38

Отже сформує таблицю 2.4 з метою проведення аналізу показників ліквідності балансу ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки на основі фінансової звітності підприємства.

Проведений аналіз ліквідності балансу ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки виявив загальний позитивний момент відповідності розрахованих показників рекомендованим значенням, але при цьому виявили тенденцію до їх погіршення, що може негативно вплинути на фінансового стану підприємства у майбутніх періодах.

Так, коефіцієнт покриття, що характеризує достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань на підприємстві більший за нормативне значення. Але, варто зазначити негативну тенденцію до

зменшення даного показника у 2017 році відносно 2016 року з 3,37 до 2,58 відповідно.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на підприємстві у 2016 відповідає нормативному значенню, а у 2017 році спостерігається негативна тенденція невідповідності показника рекомендованому значенню, що може свідчити про неможливість погашення частини зобов'язань тільки за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості, що в цілому можна визначити як негатив.

У свою чергу коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства протягом 2016-2017 років відповідає нормативному значенню але варто зазначити тенденцію до зменшення показника. Це вказує на те, що підприємство не зможе погасити найбільш термінові зобов'язання грошовими коштами, що може спричинити погіршення фінансово стану. Але в умовах інфляції, задля недопущення знецінення грошових коштів, підприємство намагається зводити їх кількість до мінімуму, шляхом покриття поточних зобов'язань.

Частка оборотних активів у майні підприємства протягом 2013-2017 років збільшується з 77% до 78%, що ще раз вказує на надмірність запасів у майні підприємства. При чому коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань зменшився, що вказує на ефективну політику управління оборотними активами підприємства.

Варто зазначити, що коефіцієнт самофінансування відповідає рекомендованому значенню але зменшується у динаміці, що свідчить про зменшення власних фінансових ресурсів підприємства.

Отже, можна визначити що баланс ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки в цілому є ліквідним, та засвідчує можливість підприємства погасити більшу частину поточних зобов'язань і мати спроможність надалі вести господарську діяльність.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УКРАРМАТУРА»

Аналіз діяльності експортно-орієнтовного підприємства розглядається у системі комплексного економічного аналізу діяльності підприємства у цілому, а сфера зовнішньоекономічної діяльності досліджується за моделями тематичного аналізу. Тематичний аналіз застосовується при визначенні особливо актуальних питань функціонування експортно-орієнтовного підприємства.

Відповідно на початку аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності, важливим є розгляд обсягу експорту та імпорту підприємства у динаміці та в загальному обсягу реалізації продукції підприємства. В цію метою доцільно сформувати таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка динаміки обсягу експортно-імпортних операцій ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки

Показники	2013		2014		2015		2016		2017	
	сума тис. грн	питома вага, %	сума тис. грн	питома вага, %	сума тис. грн	питома вага, %	сума тис. грн	питома вага, %	сума тис. грн	питома вага, %
Обсяг експорту	3326,00	84,29	3326,00	82,98	3326,00	81,60	3160,00	82,25	3322,00	84,27
Обсяг імпорту	620,00	15,71	682,00	17,02	750,20	18,40	682,00	17,75	620,00	15,73

Згідно проведеного аналізу динаміки обсягу експортно-імпортних операцій ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки визначили, загальну тенденцію до збільшення обсягу експорту на 166 тис. грн. або на 5,3%, при цьому загальний обсяг реалізації продукції підприємства збільшився на 155 тис. грн. або на 3,8%. Це свідчить, що темпи приросту обсягів експорту продукції випереджають темпи приросту обсягу реалізації. Також спостерігається

поступове зниження обсягів імпорту. Це пов'язано з різким підвищенням курсу іноземної валюти.

Також варто зазначити, що частка експорту продукції у загальному обсягу реалізації зростає і у 2017 році складає 77,87%, що свідчить про пріоритетність експортної діяльності та характеризує підприємство як експортно-орієнтовне, як активно залучає імпортні ресурси.

З метою більш повної характеристики зовнішньоекономічної діяльності експортно-орієнтовного підприємства необхідно порівняти обсяги експорту товарів звітного року з обсягом експорту попереднього періоду за географічною структурою по ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки., сформувавши та проаналізувавши таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка динаміки обсягів імпорту сировини та матеріалів ТОВ
«УкрАрм» у 2013-2017 роках за країнами**

Країни	2013 рік		2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	Сума тис. грн.	питома вага,%	Сума тис. грн.	питома вага,%	Сума тис. грн.	питома вага,%	Сума тис. грн.	питома вага,%	Сума тис. грн.	питома вага,%
Польща	200	32,25	220	32,25	242	32,25	220	32,25	200	32,25
Австрія	150	24,19	165	24,19	181,5	24,19	160,6	23,54	146	23,54
Німеччина	150	24,19	165	24,19	181,5	24,19	132	19,35	120	19,35
Франція	120	19,35	132	19,35	145,2	19,35	169,4	24,83	154	24,83
Обсяг імпорту	620	100	682	100	750,2	100	682	76,7	620	100

Після проведеного аналізу обсягів імпорту ТОВ «УкрАрм» у 2013-2017 роках за країнами, ми маємо рівноцінну картину, яка наглядно ілюструє напрями надходження сировини та матеріалів за країнами походження.

Варто зазначити, що на обсяги імпорту підприємства впливають різноманітні фактори, вплив яких доцільно оцінити.

Для проведення факторного аналізу впливу на загальний обсяг імпорту ТОВ «УкрАрм» середньої суми одного імпортного контракту, середньої кількості імпортних контрактів та загальної кількості країн з якими ведеться співпраця побудуємо таблицю 2.7.

**Аналіз факторів впливу на обсяг імпорту сировини та обладнання для
ТОВ «УкрАрм» у базовому 2013 році та поточному 2017 році**

Показники	2013 рік	2017 рік	Відхилення
1	2	3	4
Обсяг імпорту продукції тис. од.	3160	3326	166
Кількість імпортних контрактів	20	21	1
Кількість країн з якими ведеться співпраця	11	11	0
Середня сума одного імпортного контракту	158,0	158,4	0,4
Середня кількість імпортних контрактів на одну країну	1,8	1,9	0,1
Зміна обсягів імпорту сировини за рахунок зміни середньої суми одного імпортного контракту	$\Delta ОП_{\text{імп1}} = (158,4-158) * 11 * 1,8$		7,62
Зміна обсягів імпорту продукції за рахунок зміни середньої кількості імпортних контрактів на одну країну	$\Delta ОП_{\text{імп2}} = 158,4 * (1,9-1,8) * 11$		158,38
Загальний вплив трьох факторів на обсяг імпорту	$\Delta ОП = 7,62+158,38$		166

Після проведеного аналізу факторів впливу на обсяг імпорту ТОВ «УкрАрм» визначили наступне. Обсяг імпорту збільшився на 166 тис. грн., у тому числі за рахунок збільшення кількості контрактів на одну країну збільшився 158,4 тис. грн. та за рахунок зміни середньої суми одного контракту збільшився на 7,62 тис. грн.

Наступним важливим показником динаміку якого необхідно проаналізувати з метою обґрунтування ефективності зовнішньоекономічної діяльності є рентабельність продукції ТОВ «УкрАрм». Отже, проведемо ґрунтовний аналіз ефективності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки, сформувавши таблицю 2.8

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності діяльності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 17\16
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	803,2	1018,1	1003,4	986,2	1017,2	31
Чистий фінансовий результат від імпортової діяльності, тис. грн	181,2	166,1	158,55	151	57	-94
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	19708,1	22309,6	2600,9	19272,2	19911,6	639,4
Чистий дохід від імпорту, тис. грн.	3792	3476	3318	3160	3326	166
Рентабельність реалізації продукції, %	5,592	5,126	4,893	4,66	1,59	-3,07
Рентабельність імпорту, %	5,736	5,258	5,019	4,78	1,71	-3,07

Після проведеного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки виявили негативну тенденцію до зменшення рентабельності продукції. Так аналіз показав, що рентабельність реалізації продукції зменшилась на 3,07 % і становила у 2017 році 1,59%, у свою чергу рентабельність продукції зменшилась на 3,06% і становила у 2017 році 1,71%. Дана тенденція є безперечно негативом, і свідчить про зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Рентабельність - це відносний показник прибутковості, що

характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства.

Показники рентабельності розраховуються як відношення різноманітних показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, здійснених витрат, тощо.

Доцільно зауважити, що основною причиною зниження рентабельності є значне зменшення фінансового результату (прибутку) підприємства, як наслідок неефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності та негативних наслідків дії зовнішнього середовища зокрема інфляційних процесів.

Але, внаслідок девальвації національної валюти відбулося здешевлення товарів підприємства для іноземних покупців, що виступило основною причиною зниження рентабельності продукції підприємства.

Доцільним на нашу думку є дослідження ефективності використання ресурсів підприємства, аналіз економічної та фінансової рентабельності для забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роках сформувавши таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка динаміки економічної та фінансової рентабельності

ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення (+/-)
Середня вартість активів, тис. грн.	2554,7	2380,5	2499,5	2283,0	2478,0	195,0
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	1996,7	1739,5	1826,5	1663,0	1816,0	153,0
Економічна рентабельність активів, %	7,6	5,6	5,9	8,4	2,7	-5,7

Проведений аналіз динаміки економічної та фінансової рентабельності ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роках виявив негативну тенденцію до зниження

даних показників, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Так аналіз показав зменшення економічної рентабельності активів підприємства на 5,67% і становив у 2017 році 2,74%. При цьому фінансова рентабельність власного капіталу зменшилась на 7,8% і становила у 2017 році 3,74%.

Отже, проведений аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки виявив негативну тенденцію до зменшення рентабельності імпорту. Так аналіз показав, що рентабельність реалізації продукції зменшилась на 3,07 % і становила у 2017 році 1,59%, у свою чергу рентабельність продукції зменшилась на 3,06% і становила у 2017 році 1,71%.

2.3. Оцінка ефективності стратегії імпортних закупівель ТОВ «УКРАРМАТУРА»

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою і невід'ємною частиною господарської діяльності ТОВ «УкрАрм». На сьогоднішній день державна політика створила широкі можливості для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється з повною самостійністю у виборі іноземного партнера, номенклатури товару для імпоротної угоди, визначенні ціни, обсягу і термінів постачання. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність являє собою сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій.

Інтеграція України до світового економічного простору та господарська самостійність підприємства формують сприятливі умови для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності, зокрема імпоротної. Це пояснюється тим, що розширюються можливості вибору ділового партнера, значно збільшується асортимент продукції, яка необхідна для виробничого процесу. До того ж жорстка конкуренція між вітчизняними та іноземними постачальниками слугує стимулом для підвищення економічних

та техніко-технологічних характеристик товарів. Також, ефективна імпортна політика допоможе ТОВ «УкрАрм» модернізувати обладнання та впровадити нове, більш прогресивне.

Виважена імпортна стратегія дасть можливість отримати доступ до більш дешевих та якісних товарів і сировинних ресурсів. Також є можливість отримати дефіцитні товари, що взагалі не виробляються на території нашої країни.

Важливим наслідком ефективного стратегічного планування імпорту є налагодження сталих виробничих зв'язків з іноземними партнерами щодо кооперування виробництва, розвиток нових технологій завдяки ввезенню наукомістких товарів.

Управління імпортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом ТОВ «УкрАрм». Основні завдання аналізу управління імпортними операціями підприємства є:

- вивчення характеристик іноземного ринку;
- аналіз потенційних можливостей ринку;
- аналіз розподілу часток ринку між фірмами;
- аналіз особливостей постачальницької діяльності;
- вивчення шляхів залучення сировини у конкурентів;
- короткострокове та довгострокове прогнозування;
- вивчення реакції конкурентів на зміну ринкових умов;
- визначення політики цін на іноземному ринку.

У результаті аналізу управління імпортними операціями підприємства необхідно розробити рекомендації щодо удосконалення імпортної діяльності на базі дослідження основних напрямків розвитку з огляду на існуючий ресурсний потенціал підприємства.

Аналізуючи існуючу стратегію імпорту на підприємстві, необхідно оцінювати її ефективність та доцільність з огляду на здатність забезпечувати

підприємство стійкими конкурентними перевагами та приносити додатковий прибуток. Значна кількість стратегічних рішень, які приймаються менеджерами різних ланок, лежать в основі міжнародної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Для успішної реалізації стратегії імпорту необхідно:

- ефективне донесення до працівників інформації щодо стратегічного напрямку діяльності компанії для забезпечення розуміння і підтримки у процесі реалізації стратегії;
- своєчасне, систематичне, повне та раціональне забезпечення реалізації стратегії необхідними ресурсами відповідної якості та кількості;
- формування стратегічного плану дій, який складається з певних цілей та цільових настанов, можливість фіксації досягнення кожної визначеної цілі.

Процес реалізації стратегії передбачає, що на кожному рівні управління керівництвом підприємства будуть виконуватись закріплені за ним функції. При аналізі ефективності стратегії імпорту доцільно:

- оцінити імпортні витрати при реалізації стратегії;
- розрахувати витрати на придбання імпортової продукції;
- оцінити економічну ефективність за основними показниками зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність основних показників рентабельності підприємства;
- оцінити фінансові результати діяльності;
- оцінити ступінь ризику при здійсненні імпортних закупівель.

З метою ґрунтовного дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності, поряд з аналізом фінансово-господарської діяльності експортно-орієнтовного підприємства, обов'язковою умовою формування зовнішньоекономічної стратегії, що забезпечить підвищення її ефективності

є комплексний аналіз не тільки експортних а і імпортних умов та особливості імпортних операцій.

У сучасній в економічній науці та практиці присутні різні методики проведення комплексного економічного аналізу. Для даного дослідження, на нашу думку доцільно скористатися одним з найпоширеніших методів у закордонній та вітчизняній практиці комплексного аналізу стратегії підприємства - методом SWOT-аналізу.

В основі проведення SWOT-аналізу покладена відповідна матриця, що розглядає зв'язки між сильними і слабкими у внутрішньому середовищі підприємства, з одного боку, та можливостями і загрозами у зовнішньому середовищі, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

Методика SWOT-аналізу забезпечує ідентифікацію і оцінку міру впливу, а також визначає силу взаємодії різноманітних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення стратегічної позиції підприємства і стратегічних рішень, що забезпечать ефективну діяльність підприємства на перспективу. Доцільно зазначити, що назву даний метод дістав від перших букв англійських слів, - сильні сторони (англ. - strength), слабкі сторони (англ. - weak), можливості (англ. - opportunity), загрози (англ. - threat).

Відповідно необхідно визначити загальний алгоритм формування та використання матриці SWOT, що передбачає проведення наступних етапів аналізу:

1. виявлення та оцінка сильних та слабких сторін підприємства;
2. виявлення загроз і можливостей його зовнішнього розвитку;
3. оцінку можливостей і загроз відповідно;
4. встановлення попарних зв'язків між факторами груп «сильні та слабкі сторони» та «можливості та загрози»;
5. виділення, у відповідних полях матриці SWOT, попарних комбінацій факторів, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки підприємства.

Відповідно, першим етапом є визначення чинників внутрішнього середовища функціонування ТОВ «УкрАрм» для дослідження сильних та слабких сторін підприємства задля визначення стратегічного потенціалу експортно-орієнтовного підприємства. З цією метою сформуємо таблицю 2.10.

Доцільно зазначити, що базою для аналізу внутрішнього середовища при формуванні SWOT-матриці є проведений раніше аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки при якому було визначено сильні та слабкі сторони підприємства.

В цілому оцінка рівня впливу кожного чинника та загальної суми розраховується за допомогою формули.

$$V = \sum a_i * p_i, \quad (2.2)$$

де, - a_i - імовірність впливу i -того чинника, або його вага (оцінюється від 0 до 1);

p_j – оцінка в балах сили впливу i -того фактору (оцінюється від 0 до 10).

Таблиця 2.10

Оцінка динаміки сильних ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки

Критерії	2016 рік			2017 рік			Відхилення зваженої оцінки
	Оцінка балів (0-10)	Вага	Зважена оцінка балів	Оцінка балів (0-10)	Вага	Зважена оцінка балів	
1	2	3	4	5	6	7	8
S1. Збільшення обсягу реалізації продукції на 3,8%	0,4	9	3,6	0,2	9	1,8	-1,8
S2. Розширений асортимент продукції (5 асортиментних груп)	0,1	6	0,6	0,05	7	0,35	-0,25
S3. Збільшення обсягів реалізації продукції на 5,3%	0,5	10	5	0,21	10	2,1	-2,9
S4. Диверсифікація постачальників	0,2	9	1,8	0,15	9	1,35	-0,45

S5. Коефіцієнти фінансової стійкості підприємства знаходяться у межах рекомендованих значень	0,5	6	3	0,01	5	0,05	-2,95
S6. Наявність системи стратегічних заходів, які нівелюють курсову різницю	0,2	9	1,8	0,18	8	1,44	-0,36
S7. Збільшення майна підприємства на 9,5%	0,1	6	0,6	0,07	7	0,49	-0,11
S8. Переважання оборотних активів (78,3%)	0,09	7	0,63	0,05	8	0,4	-0,23
S9. Переважання власного капіталу над позиковим	0,06	4	0,24	0,05	7	0,35	0,11
S10. Відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків	0,04	6	0,24	0,03	5	0,15	-0,09
Сума	1	72	17,51	1	75	8,48	-9,03

Після проведеної оцінки сильних сторін ТОВ «УкрАрм», на основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності за 2013-2017 роки обґрунтували, що на підприємстві існують позитивні чинники господарської діяльності які можна зарахувати та визначити як сильні сторони підприємства.

Визначили загальні десять факторів внутрішньої сили підприємства. Відповідно сума зважених оцінок даних чинників становить 8,48 пунктів.

Формуючи імпорتنу стратегію, керівництво підприємства зіткнулося з рядом труднощів. Ось чому до початку імпоротної діяльності необхідно розробити хорошу стратегію імпорту. Однак до початку розробки стратегії підприємство ознайомилось з основними проблемами імпорту сировини і експорту готової продукції.

Крім того, фірма повинна бути готова до труднощів та повинна мати наявності достатню кількість ресурсів, в тому числі адміністративних, для подолання цих труднощів. Перш за все на підприємстві розглянули потенційні пастки, в які воно могло б потрапити.

Наступним доцільно провести розрахунок слабких сторін ТОВ «УкрАрм» сформувавши для цього табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Оцінка динаміки слабких сторін ТОВ «УкрАрм»
за 2016-2017 роки**

Критерії	2016 рік			2017 рік			Відхилення зваженої оцінки
	Оцінка балів (0-10)	Вага	Зважена оцінка балів	Оцінка балів (0-10)	Вага	Зважена оцінка балів	
1	2	3	4	5	6	7	8
W1.Зменшення обсягів надходження валютних коштів	0,17	1	0,17	0,2	8	1,6	1,43
W2. Збільшення собівартості продукції	0,3	4	1,2	0,2	9	1,8	0,6
W3. Зменшення чистого фінансового результату	0,1	4	0,4	0,08	6	0,48	0,08
W4. Збільшення операційних витрат на	0,2	3	0,6	0,05	4	0,2	-0,4
W5. Зниження рентабельності імпорту	0,04	6	0,24	0,07	8	0,56	0,32
W6.Зниження основних показників рентабельності	0,02	6	0,12	0,05	7	0,35	0,23
W7.Збільшення кредиторської заборгованості	0,07	6	0,42	0,09	5	0,45	0,03
W8. Збільшення поточних зобов'язань	0,08	4	0,32	0,09	5	0,45	0,13
W9.Погіршення показників фінансової стійкості	0,01	7	0,07	0,1	5	0,5	0,43
W10.Погіршення показників ліквідності	0,01	9	0,09	0,07	8	0,56	0,47
Сума	1	50	3,63	1	65	6,95	3,32

Після проведеної оцінки слабких сторін ТОВ «УкрАрм», на основі раніше проведеної оцінки фінансово-господарської діяльності за 2013-2017 роки визначили, що на підприємстві існують негативні чинники господарської діяльності які можна віднести до слабких сторін підприємства. В цілому зважена оцінка слабких сторін підприємства збільшилась і становить 6,95 пункти.

Далі доцільно провести визначення потенційних можливостей зовнішнього оточення ТОВ «УкрАрм» сформувавши для цього таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка динаміки потенційних можливостей зовнішнього середовища ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки

Критерії	2016 рік			2017 рік			Відхилення зваженої оцінки
	Оцінка балів (0-10)	Вага	Зважена оцінка балів	Оцінка балів (0-10)	Вага	Зважена оцінка балів	
1	2	3	4	5	6	7	8
О1. Постійний високий попит на продукцію підприємства	0,21	9	1,89	0,2	8	1,6	-0,29
О2. Можливість виходу на нові ринки та розвитку співпраці з новими споживачами	0,21	9	1,89	0,2	9	1,8	-0,09
О3. Розробка нових виробів	0,09	9	0,81	0,08	7	0,56	-0,25
О4. Висока якість продукції (ISO 9001:2008)	0,09	8	0,72	0,08	8	0,64	-0,08
О5. Вертикальна інтеграція виробництва.	0,21	9	1,89	0,2	9	1,8	-0,09
О6. Постійні та надійні постачальники імпортової сировини	0,1	8	0,8	0,08	9	0,72	-0,08
О7. Отримання держзамовлення (укладання держконтракту)	0,03	9	0,27	0,05	5	0,25	-0,02

О8.Налагодження виробництва супутніх продуктів	0,05	9	0,45	0,05	8	0,4	-0,05
О9.Постійні джерелана дходження валютних коштів	0,04	9	0,36	0,04	8	0,32	-0,04
О10. Система економії ресурсів	0,03	9	0,27	0,02	9	0,18	-0,09
Сума	1	88	9,35	1	80	8,27	-1,08

Після визначення потенційних можливостей зовнішнього оточення ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки обґрунтували, що у зовнішньому оточенні існують позитивні чинники, що можна віднести до потенційних можливостей підприємства. Відповідна зважена оцінка даних чинників становить 8,27 пункти. Останнім необхідно розрахувати потенційні загрози зовнішнього оточення ТОВ «УкрАрм» сформувавши таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка динаміки потенційних загроз ТОВ «УкрАрм»
за 2016-2017 роки**

Критерії	2016 рік			2017 рік			Відхилення зваженої оцінки
	Оцінка балів (0-10)	Вага	Зважена оцінка балів	Оцінка балів (0-10)	Вага	Зважена оцінка балів	
Т1.Конкуренти підприємства на регіональному ринку	0,1	5	0,5	0,11	9	0,99	0,49
Т2.Конкуренти на ринку України	0,1	6	0,6	0,11	7	0,77	0,17
Т3.Кризовий стан економіки	0,2	3	0,6	0,07	4	0,28	-0,32
Т4.Соціально-політична нестабільність в Україні	0,05	7	0,35	0,07	8	0,56	0,21
Т5.Інфляційні процеси	0,15	7	1,05	0,19	8	1,52	0,47

Т6. Несприятлива зміна торговельної політики іноземних країн	0,21	4	0,84	0,19	7	1,33	0,49
Т7. Ріст цін на сировину і матеріали	0,07	4	0,28	0,08	5	0,4	0,12
Т8. Ріст рівня оплати праці у зв'язку з інфляцією	0,02	6	0,12	0,02	7	0,14	0,02
Т9. Несприятлива зміна митного законодавства	0,08	4	0,32	0,09	5	0,45	0,13
Т10. Стрибки валютного курсу	0,05	4	0,2	0,07	5	0,35	0,15
Сума	1	50	4,86	1	65	6,79	1,93

Після обґрунтування потенційних загроз зовнішнього оточення ТОВ «УкрАрм» за 2016-2017 роки визначили, що у зовнішньому оточенні існують 10 негативних чинників які можна віднести до потенційних загроз підприємства. Відповідна зважена величина оцінки даних чинників становить 6,79 пункти.

Відповідно узагальнення проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «УкрАрм» подамо у вигляді SWOT - матриці економічного розвитку експортно-орієнтовного підприємства (рис. 2.1).

	Можливості 8,27	Загрози 6,79
Сильні сторони 8,48	Поле сила і можливості СІМ	Поле сила і загрози СІЗ
Слабкі сторони 6,95	Поле слабкість і можливості СЛІМ	Поле слабкість і загрози СЛІЗ

Рис. 2.1. SWOT-матриця оцінки середовища функціонування ТОВ «УкрАрм»

Після розгляду середовища функціонування ТОВ «УкрАрм» та визначення сильних та слабких сторін, обґрунтування можливостей та загроз і побудови SWOT-матриці визначили, що підприємство маючи переважно сильні сторони, діє у сприятливому для нього зовнішньому середовищі і відповідно знаходиться у полі матриці - СІМ. Для пар факторів, що опиняються в полі СІМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін підприємства для того, щоб отримати відачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні підприємства. А отже, експортно-орієнтовне підприємство повино реалізувати стратегію імпорتنих закупівель спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і ведення на ринок нових продуктів (інновацій).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз фінансової і господарської діяльності засвідчив, що ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки в цілому є ліквідним, та засвідчує можливість підприємства погасити більшу частину поточних зобов'язань і мати спроможність надалі вести господарську діяльність.

Управління імпортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом ТОВ «УкрАрм». Основні завдання аналізу управління імпортними операціями підприємства є:

- вивчення характеристик іноземного ринку;
- аналіз потенційних можливостей ринку;
- аналіз розподілу часток ринку між фірмами;
- аналіз особливостей постачальницької діяльності;
- вивчення шляхів залучення сировини у конкурентів;
- короткострокове та довгострокове прогнозування;

- вивчення реакції конкурентів на зміну ринкових умов;
- визначення політики цін на іноземному ринку.

Після розгляду середовища функціонування ТОВ «УкрАрм» та визначення сильних та слабких сторін, обґрунтування можливостей та загроз і побудови SWOT-матриці визначили, що підприємство маючи переважно сильні сторони, діє у сприятливому для нього зовнішньому середовищі і відповідно знаходиться у полі матриці - СІМ. Для пар факторів, що опиняються в полі СІМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін підприємства для того, щоб отримати видачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні підприємства. А отже, експортно-орієнтовне підприємство повино реалізувати стратегію імпорتنих закупівель спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і ведення на ринок нових продуктів (інновацій).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ІМПОРТНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОВ «УКРАРМАТУРА»

3.1. Обґрунтування удосконалення стратегії імпортних закупівель підприємства

Згідно проведеної у аналітичному розділі даної випускної кваліфікаційної роботи діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки обґрунтували існування комплексу негативних моментів що вплинули на зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно, виникає гостра необхідність розгляду відповідних управлінських змін та потреби реалізації невідкладних заходів, щодо усунення негативних наслідків, шляхом формування стратегії імпортних закупівель та загального розвитку ТОВ «УкрАрм» з метою забезпечення передумов підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства у майбутньому.

В цілому, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки виявив зростання собівартості продукції та операційних витрат і як наслідок зменшення чистого фінансового результату підприємства та зростання курсу іноземної валюти. У свою чергу, дані негативні моменти вплинули на зниження показників рентабельності реалізації. Проведений аналіз фінансового стану показав, що внаслідок негативних моментів господарської діяльності та негативних наслідків дії зовнішнього середовища, спостерігається тенденція до погіршення показників фінансового стану та показників ліквідності балансу підприємства.

Варто зазначити, що було виявлено загальне збільшення обсягів реалізації продукції підприємства, у тому числі збільшення обсягів експорту продукції та збільшення частки експорту продукції у загальному обсягу реалізації, збільшення майна підприємства та переважання власного капіталу над позиковим. Дані позитивні аспекти господарської діяльності, разом із

імпортним потенціалом підприємства, можуть виступити передумовами, що дозволять ТОВ «УкрАрм» у перспективі покращити свій фінансовий стан та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності при умові розробки ефективної стратегії імпортних закупівель експортно-орієнтовного підприємства.

Також варто зазначити, що після проведеного комплексного аналізу середовища функціонування ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки та виявлення на його основі попарних зв'язків сильних та слабких сторін підприємства, з можливостями та загрозами, побудувавши при цьому матрицю SWOT.

Після обґрунтування сильних та слабких сторін ТОВ «УкрАрм», визначення можливостей та загроз і побудови матриці SWOT визначили, що підприємство маючи переважно сильні сторони, діє у сприятливому для нього зовнішньому середовищі і відповідно знаходиться у полі матриці – «СІМ». Для пар факторів, що опиняються в полі «СІМ», варто розробляти стратегію імпортних закупівель, що направлена на використання сильних сторін підприємства з метою отримання віддачі можливостей, що проявляються у зовнішньому середовищі підприємства.

На нашу думку, враховуючи проведений аналіз ТОВ «УкрАрм» повинно сформулювати стратегію імпортних закупівель спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку, шляхом збільшення частки на ньому, диверсифікації продукції і введення на існуючий ринок нових продуктів, для виробництва яких можна залучати найбільш доступні імпортні ресурси, або є можливість заміни імпортних ресурсів вітчизняними аналогами.

Несприятлива ринкова ситуація на внутрішньому ринку дає можливість підприємству запровадити НДДКР щодо розвитку нових продуктів та придбати менш дорогі вітчизняні ресурси, що доступні в нашій країні.

Отже, з метою підвищення ефективності імпортних закупівель, виробничої діяльності та покращення фінансового стану для вдосконалення стратегії загального розвитку, пропонуємо на основі проведених теоретичних

досліджень у першому розділі та проведеного аналізу середовища функціонування підприємства за 2013-2017 роки у другому розділі дипломної роботи наступний стратегічний набір орієнтовний на покращення стратегії імпортерних закупівель для ТОВ «УкрАрм» на перспективу (рис. 3.1).



Рис.3.1. Стратегічний набір зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» на перспективу

Після розробки стратегічного набору зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» на основі проведеного аналізу фінансово-господарського

стану підприємства обґрунтували, що головною метою зовнішньоекономічної діяльності для підприємства є зниження вартості імпорної сировини та підвищення продуктивності її використання.

На нашу думку виходячи із запропонованої мети, визначеного критерію стратегічних альтернатив, що були запропоновані на основі проведення SWOT-аналізу з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, необхідно скористатися загальною корпоративною стратегією, - стратегією зростання.

Стратегія зростання як загальна корпоративна стратегія, передбачає підвищення імпортного потенціалу ТОВ «УкрАрм». У свою чергу конкретним проявом реалізації даної стратегії є розширення зовнішніх ринків, вдосконалення логістики на рівні підприємства різними способами: шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації.

Варто зазначити, що стратегія зростання для підприємства виступає у двох типах: перепрофілюючому і модернізуючому. Для ТОВ «УкрАрм» доцільно запропонувати саме модернізуючу стратегію зростання, адже на нашу думку вона використовується при виникненні можливості покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема стратегії імпортування.

Виходячи з запропонованого стратегічного набору, обраної корпоративної стратегії зростання, проведеного аналізу середовища функціонування підприємства його зовнішньоекономічної діяльності пропонуємо сформулювати три основні стратегічні цілі зовнішньоекономічного розвитку ТОВ «УкрАрм», це:

1. Підвищення якості імпортованої сировини та устаткування.
2. Підвищення рентабельності зовнішньоекономічної діяльності.
3. Зниження собівартості продукції.

Рішення щодо зазначених стратегічних цілей сформованої стратегії імпортих закупівель ТОВ «УкрАрм», щодо їх розвитку та зміни визначає

альтернативний вид стратегії імпортування та можливі альтернативні сценарії (варіанти).

Відповідно, доцільно виокремити наступні головні групи стратегічних альтернатив зовнішньоекономічного розвитку ТОВ «УкрАрм» на перспективу в рамках корпоративної стратегії зростання (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Стратегічні альтернативи зовнішньоекономічного розвитку ТОВ «УкрАрм»

До корпоративної стратегії зростання, та обґрунтування стратегії імпортих закупівель пропонуємо основні стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «УкрАрм»: стратегії інтенсивного зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання.

1. Стратегії інтенсивного (концентрованого) зростання. До даних стратегій відносяться такі, що забезпечать підвищення зовнішньоекономічної діяльності та пов'язані із зміною двох основних елементів підприємства: продукту і/або ринку. У випадку вибору стратегій інтенсивного зростання

ТОВ «УкрАрм» повинен намагатися покращити свій продукт або розпочати виробництво нового, не змінюючи при цьому галузь підприємства і джерело закупівель. Разом з цим ТОВ «УкрАрм» повинно проводити пошук можливостей покращити своє становище на вже освоєному ринку або намагатися перейти на новий ринок. Ці стратегії привабливі для підприємства тим, що містять найбільш зручний і найменш ризиковий спосіб дій, щодо забезпечення конкурентної переваги ТОВ «УкрАрм» у перспективі.

Конкретними сценаріями стратегій інтенсивного зростання (розвитку) є пропонуємо наступні:

- стратегія розвитку продукту, яка припускає зростання (розвиток) ТОВ «УкрАрм» за рахунок виробництва нових виробів для трубопроводів, що планується до реалізації на вже освоєному ринку;

- стратегія посилення позицій на іноземних ринках, при якій ТОВ «УкрАрм» намагатиметься завоювати найкращі позиції на ринку, не змінюючи ні продукції ані ринку. Треба зауважити, що даний підхід особливо результативний в умовах постійного зростання курсу іноземної валюти. Доцільно зауважити, що цей варіант стратегії інтенсивного зростання вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль, які можуть бути доповненні «горизонтальною інтеграцією», що припускає контроль над потенційними конкурентами підприємства;

- стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових вітчизняних та іноземних ринків для продукту підприємства, що вже виробляються, тобто виробництво якого вже налагоджене і для виробництва якого використовується імпортоване обладнання та сировина.

2. Стратегії інтегрованого зростання (розвитку). Дані стратегії здійснюються з метою обґрунтування значного щорічного підвищення темпів зростання (розвитку) ТОВ «УкрАрм» порівняно з минулими періодами. Ця стратегія є тією альтернативною, яку найчастіше обирають в галузях із швидко змінними технологіями, тобто які динамічно розвиваються. Так як, в

динамічних галузях, відсутність зростання (розвитку) може призвести до банкрутства. Необхідно запропонувати три основних варіанти стратегії інтегрованого зростання ТОВ «УкрАрм»:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на розвиток (зростання) ТОВ «УкрАрм» за рахунок придбання або встановлення контролю над іноземними постачальниками підприємства. Звертаємо увагу, що ТОВ «УкрАрм» може або створити дочірні структури, або придбати інші підприємства, які здійснюють постачання матеріалів для трубопроводів та арматури. Реалізація стратегії зворотної інтеграції може зменшувати залежність ТОВ «УкрАрм» від коливання цін на сировину, матеріали та вироби тим самим зменшити собівартість продукції та витрати на постачальницькі операції. Даний аспект важливий в умовах постійного коливання курсу валют;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції знаходить своє втілення у придбанні ТОВ «УкрАрм» суб'єктів господарювання або встановлення контролю над роздрібними структурами які знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами її продукції. На нашу думку, даний тип інтеграції є привабливим для ТОВ «УкрАрм», адже на іноземних ринках майже відсутні посередники, які б відповідали вимогам підприємства у виробництві виробів для трубопроводів. Даний аспект важливий в умовах постійного коливання курсу валют;

- стратегія горизонтальної інтеграції проявляється у придбанні або встановлення контролю над підприємствами, що працюють на тому самому ринку, що і ТОВ «УкрАрм». Як зазначалося, дана стратегія аналогічна стратегії інтенсивного розвитку за сценарієм посилення позиції на ринку.

3. Стратегії диверсифікованого зростання. Дані стратегії зростання повинні реалізуватися на ТОВ «УкрАрм» у тому випадку, коли підприємство не зможе розвиватися на даному ринку з даним продуктом в галузі виробів для трубопроводів та запорної арматури. Основні сценарії стратегії диверсифікованого розвитку підприємства:

- стратегія концентричної диверсифікації ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючих технологій та використовуючи існуючі джерела імпорتنих закупівель. Діюче виробництво виробів зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей, закладених: в освоєному ринку; в технологіях, що використовуються; у специфіці залучених імпорتنих ресурсів та у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів);

- стратегія горизонтальної диверсифікації припускає розвиток на традиційному, освоєному ринку діяльності ТОВ «УкрАрм» за рахунок освоєння випуску нової (краще супутньої освоєному продукту) продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві виробів для трубопроводів та запорної арматури. Важливим моментом є залучення відповідної імпорتنної сировини та інноваційного імпортного обладнання та його ефективного використання;

- стратегія конгломеративної диверсифікації полягає у тому, що ТОВ «УкрАрм» розширяється за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з виробництвом виробів трубопроводів та запорної арматури, які будуть реалізовуватися на нових іноземних ринках. Варто зазначити, найбільш складана для реалізації стратегія.

Відповідно до визначеної корпоративної стратегії, основних стратегічних цілей ТОВ «УкрАрм», стратегічних альтернатив зовнішньоекономічного розвитку та їх сценаріїв обґрунтували основні функціональні стратегії: комерційну, стратегію імпорتنих закупівель, виробничу стратегію та фінансову стратегію. Доцільно визначити, що функціональні стратегії – це стратегії, що характеризують стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління ТОВ «УкрАрм» і забезпечують досягнення їх цілей, а також регулювання процесу виконання корпоративної стратегії, приймаючи при цьому відчутну участь у формуванні та коригуванні останніх. Тобто, функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати в рамках корпоративної стратегії. У свою чергу

корпоративна стратегія повинна спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації стратегію розвитку підприємства неможливо.

Важливою основною функціональною стратегією для підтримки корпоративної стратегії ТОВ «УкрАрм» є *стратегія* імпорتنних закупівель. Дана стратегія визначає найефективніші комерційні заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної стратегії підприємства. Мова йде про засоби отримання ресурсів з іноземних ринків, товарну і цінову політику, канали надходження ресурсів, форми стимулювання попиту та ціни, організацію транспортної логістики тощо. Основною задачею стратегії імпортової закупівлі ТОВ «УкрАрм» є вибір і формування: обсягу та асортименту сировини та обладнання, формування комунікацій на ринку; створення цінової політики; системи доставки та розподілення.

В загальному, стратегія імпорتنних закупівель підприємства, це напрям, у межах якого формуються правила та прийоми поведінки ТОВ «УкрАрм» на іноземних ринках. При визначенні стратегії ТОВ «УкрАрм» враховує потенціал, визначає певні іноземні ринки, визначає стратегічні цілі імпорту і розробляє основні етапи їхнього досягнення, а також розподіляє ресурси по основних напрямках виробничої діяльності. Основні цілі стратегії імпорту ТОВ «УкрАрм» є наступні.

1. Розробляти та реалізовувати довгострокову стратегію імпорتنних закупівель підприємства, яка б передбачала наступні напрями:

- здійснення продуктових, технологічних, організаційно-управлінських та інфраструктурних інновацій, підвищення стабільності та завершеності технологічних циклів при створенні конкурентоздатної продукції, створення резервів сировини та визначення альтернативних каналів її надходження;
- залучення сировини кращої якості, збільшення глибини її переробки, оптимізація цінових умов, гнучке використання сукупного потенціалу підприємства залежно від кон'юнктури зовнішніх ринків;
- залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій, розвиток інвестиційного

співробітництва, шляхи подолання основних імпорتنих перешкод та бар'єрів;

- системне акумулювання даних щодо наявного технологічного потенціалу підприємства шляхом автоматизації інформаційної та аналітичної діяльності на базі застосування сучасних інформаційних технологій з виходом у глобальну комп'ютерну мережу Інтернет; кадрове забезпечення та навчання працівників підприємства, що працюють з імпортною сировиною.

2. Нівелювати вплив негативних факторів зовнішнього середовища за допомогою формування захисту щодо їх дії; обмежувати вплив та кількість факторів зовнішнього середовища, що впливають негативно, через сегментацію ринку та обґрунтування тих позицій, де дія даних факторів є найслабшою.

3. Направлено керувати функціонуванням системи управління задля досягнення стратегічних цілей та завдань імпоротної діяльності, розвитку внутрішнього механізму її саморегуляції та забезпечувати синхронізацію управлінського впливу з динамікою дії негативних та позитивних чинників, тобто гнучкості імпоротної діяльності підприємства як процесу.

4. Використовувати стратегічне направлення щодо процесів управління керівним складом підприємства.

Розглянуті та узагальнені стратегічні цілі розвитку зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «УкрАрм» повинні мати системний характер та застосуватись у контексті корпоративної стратегії забезпечення розвитку підприємства.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія, що забезпечує досягнення визначених рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурі, якості, ефективності та технології) відповідно до умов корпоративної та функціональних стратегій, особливо імпоротної стратегії закупівель. Пріоритетні цілі виробничої стратегії ТОВ «УкрАрм»: планування виробництва відповідно до корпоративної та функціональних стратегій підприємства; раціональне використання оборотних та необоротних

активів, зростання фондівддачі; раціональне використання особистого фактору виробництва та підвищення продуктивності праці; систематичне оновлення обладнання та устаткування; оновлення технологій, розвиток та освоєння ресурсозберігаючих технологій; економія та оптимізація ресурсів, зниження собівартості; інтенсифікація виробництва; впровадження мотиваційних механізмів.

Фінансова стратегія, що стосується питання оптимізації структури капіталу для ТОВ «УкрАрм» (вибору оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, оборотних та необоротних активів); формування та використання фінансових ресурсів; обґрунтування інвестиційних процесів; підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності (рентабельність), покращення показників ліквідності, оцінювання інвестиційних проектів; розробки бюджетів. Варто зазначити, що фінансову стратегію доцільно визначити у формі бюджету.

Отже, у відповідності до проведеного аналізу, формування стратегії імпортних закупівель підприємства, на перспективу розробили відповідний стратегічний набір. Після розробки стратегічного набору для розвитку ТОВ «УкрАрм» на основі проведеного аналізу фінансово-господарського стану підприємства визначили, що головною метою для підприємства є підвищення виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності використання імпорних ресурсів. Відповідно до головної мети, визначили, що ТОВ «УкрАрм» необхідно використати загальну корпоративну стратегією, - стратегією зростання. Визначили основні стратегічні альтернативи та їх сценарії, обґрунтували основні функціональні стратегії підприємства з врахування особливості діяльності підприємства, яке активно використовує імпортні сировину та устаткування.

3.2. Розробка комплексу заходів по удосконаленню стратегії імпортерних закупівель ТОВ «УКРАМАТУРА»

Стратегія імпортерних закупівель є системою, яка відображає багатоаспектний характер фінансово-господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» і являє собою відповідний сегмент в загальній зовнішньоекономічій стратегії підприємства.

Варто зазначити, що сформована стратегія імпортерних закупівель є комбінованою, комплексною стратегією. Це визначає, що для кожної економічної стратегії формується відповідний стратегічний набір елементів. Визначений стратегічний набір елементів стратегії імпортерних закупівель необхідний для вирішення загальних проблем фінансово-господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» та зміцнення позицій підприємства у довгостроковій перспективі враховуючи негативні дії зовнішнього середовища.

Отже, стратегію імпортерних закупівель ТОВ «УкрАрм» доцільно реалізовувати як загальний сценарій досягнення обґрунтованих стратегічних цілей підприємства за рахунок заповнення «стратегічних прогалів» через розвиток окремих напрямів імпортерної діяльності підприємства, що в цілому забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства.

Варто зазначити, поширеним є підхід, у відповідності до якого стратегія імпортерних закупівель має такі складові:

- визначення характеру діяльності, в якій описується ринкова сфера, де підприємство планує вести закупівлі;
- особливості потреб споживачів, які слід задовольнити, технології, необхідні для задоволення цих потреб;
- масштаб видів діяльності стосовно ланцюга цінностей;
- канали, за допомогою яких планується забезпечити доступ до іноземного ринку;

- стратегічна спрямованість, яка визначає, яким чином підприємство має намір отримати ресурс;
- тип інвестицій і грошових потоків, які необхідні для виконання даної стратегії;
- цілі, завдяки яким товариство досягає результатів у майбутньому.

Названі елементи становлять основу стратегії імпортних закупівель, яка не повинна змінюватися досить часто, якщо тільки обставини не зміняться стосовно головних припущень, на основі яких ця стратегія була свого часу сформована.

Отже, виходячи з корпоративної стратегії зростання, яка була сформована, відповідно до основних функціональних стратегій, необхідно розрахувати планові показники фінансово-господарської діяльності з метою забезпечення визначених стратегічних цілей, ефективного використання імпортного потенціалу та покращення фінансового стану ТОВ «УкрАрм». З цією метою використовуємо теоретичні положення, дані аналізу середовища функціонування діяльності підприємства, що був проведений у другому розділі даного дослідження, фінансову звітність підприємства та визначенні стратегічні цілі ТОВ «УкрАрм». Відповідно з метою забезпечення сформованої стратегії імпортних закупівель та досягнення стратегічних цілей необхідно провести планування показників обсягів діяльності підприємства на основі схеми, що відображає загальний алгоритм реалізації стратегії розвитку (рис.3.3).

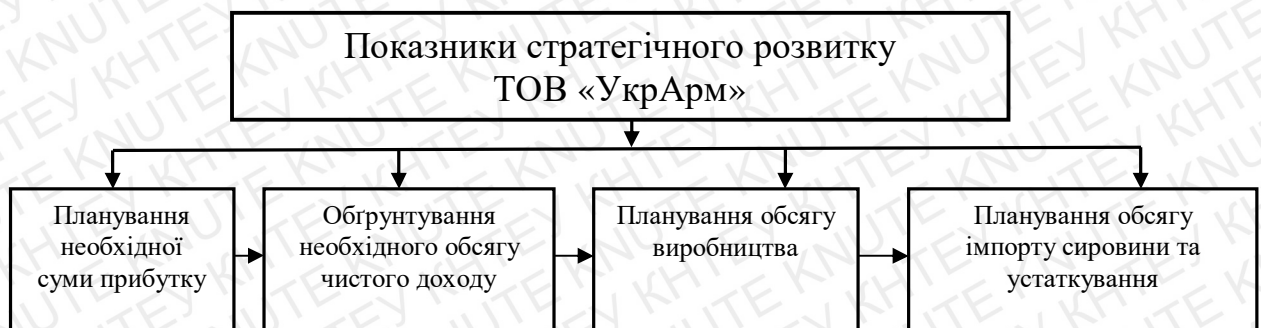


Рис. 3.3. Схема планування показників забезпечення стратегії імпортних закупівель ТОВ «УкрАрм»

У відповідності до запропонованої схеми, планування показників забезпечення вдосконалення стратегії імпортерів складається з наступних етапів: планування необхідної суми прибутку, обґрунтування необхідного обсягу чистого доходу, планування обсягу продукції, та планування обсягу імпорту сировини. Все це є запорукою підвищення показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, на першому етапі доцільно обґрунтувати цільову суму фінансового результату (прибутку) ТОВ «УкрАрм» на наступний період, з метою забезпечення умов самофінансування.

Також важливою метою планування цільового фінансового результату є оптимізація пропорції між частиною чистого прибутку, що споживається (персоналом та власниками підприємства), та капіталізованою частиною з метою підвищення рентабельності підприємства.

Метод формування цільового фінансового результату дозволяє забезпечити зв'язок планових показників фінансово-господарської діяльності із визначеними стратегічними цілями розвитку експортно-орієнтовного підприємства у наступному періоді. Основою цього методу розрахунку є попереднє визначення потреби у власних фінансових ресурсах, сформованих за рахунок суми необхідної суми прибутку підприємства. Розрахунок ведеться по кожному елементу цієї потреби та охоплює як капіталізовану, так і споживчу її частки. Сумарна потреба у фінансових ресурсах, сформованих за рахунок мінімально необхідного прибутку є його цільова сума. Також дану суму необхідно скоригувати на суму обов'язкових податкових платежів. Його розрахунок ведеться за такою формулою [46, с.456]:

$$\Phi P_{\text{необ}} = \frac{AE * I? ?}{100 - Ni i}, \quad (3.1)$$

де, $\Phi R_{\text{необ}}$ - необхідна сума фінансового результату підприємства у наступному періоді;

$C_{\text{тов}}$ - ставка податку на прибуток, %;

ВК - сума власного капіталу підприємства;

MPP – мінімальний рівень рентабельності власного капіталу.

Важлива мета цього методу розрахунку полягає у тому, що отримані на його основі показники фінансового результату обґрунтовуються як найважливіші цільові орієнтири розвитку всієї фінансово-господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» та служать базовими елементами при стратегічному плануванні інших важливих економічних показників господарської діяльності та забезпечує ефективність зовнішньоекономічної діяльності, зокрема стратегії імпортих закупівель.

Інакше кажучи, завдання планування стратегічного розвитку діяльності підприємства у наступному періоді через необхідну суму прибутку отримують своє відображення у всій системі основних планових показників.

Для удосконалення імпортих операцій потрібно також зважати на строки поставки товару. Адже в різних випадках затримка або попередня поставка може призвести до додаткових витрат. Затримка поставки може спричинити, скажімо, збоєм в системі виробництва. Попередня поставка завдасть додаткових витрат на зберігання товару. Тому необхідна чітка домовленість про дотримання строків поставки.

Система постачання «точно у термін» – це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації її процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів.

Впровадження і поширення концепції JIT привело до зміни традиційного підходу до постачання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика традиційного постачання і постачання
«точно у термін»**

Фактори	Концепція «точно у термін»	Традиційний підхід, що застосовується на ТОВ «УКРАРМАТУРА»
Запаси	Усі зусилля потрібно спрямовувати на їх усунення	Захищають виробництво від помилок прогнозування і ненадійності постачальників. Більшість запасів – страхові
Обсяг закупівель матеріальних ресурсів	Розмір замовлення покриває тільки поточну потребу. Закупівля здійснюється дрібними партіями з частими постачаннями	Закупівля здійснюється великими партіями з нечастими постачаннями
Постачальники	Розглядаються як партнери. Відносини тільки з надійними постачальниками. Співробітництво носить характер тривалого господарського зв'язку і будується на довгострокових контрактах. Невелика кількість постачальників	Як правило, велика кількість постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція
Вибір способу транспортування	Основна мета – забезпечення надійності дотримання строків доставки. Графік доставки складає споживач	Основна мета – забезпечення низької ціни на транспортування. Графік доставки складає постачальник
Якість продукції	Мета – відсутність дефектів продукції. Процес приймального контролю якості в споживача скорочений або взагалі відсутній. Цю функцію бере на себе постачальник	Допускається невелика кількість дефектів (до 2%). Контроль якості здійснюється продавцем, який несе за нього відповідальність

Впровадження концепції «точно у термін» має свої позитивні та негативні сторони. Її перевагами є:

- скорочення запасів на всіх стадіях логістичного циклу;
- скорочення складських площ;
- висока пропускна здатність;
- активна участь і підвищена мотивація працівників;
- високий прибуток і продуктивність логістичної системи;
- висока якість обслуговування;
- висока гнучкість логістичної системи;

- своєчасна доставка.

До недоліків системи «точно у термін» слід віднести:

- низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними;
- введення системи може вимагати великих змін, яких важко досягнути на практиці.

Досвід показує, що стратегія JIT (just in time) не є універсальною і застосовується не завжди. Її реалізацію стримують такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання й оплати за товар, помилки і збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Успіх у реалізації стратегії залежить також від кількості та територіальної дислокації постачальників, рівня їх відповідальності під час виконання договірних зобов'язань. Тому величезні витрати, пов'язані з реалізацією методу закупівель «точно у термін», ефективні тільки в стабільно працюючих економічних системах за умови довгострокових господарських зв'язків.

3.3. Прогнозування результатів удосконалення стратегії імпорتنих закупівель ТОВ «УКРАРМАТУРА»

Отже, доцільно провести розрахунок планової суми необхідного фінансового результату ТОВ «УкрАрм», за умови що керівництво підприємства зорієнтовано на досягнення поставлених стратегічних цілей підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, вдосконалення стратегії імпорتنих закупівель та покращення фінансового стану підприємства (табл. 3.2).

**Розрахунок планової необхідної суми фінансового результату
(прибутку) ТОВ «УкрАрм» на 2018 рік**

Показники	2017 рік	Плановий 2018 рік	Відхилення (+/-)
Середньорічна вартість власного капіталу підприємства, тис. грн.	14827,8	14800	0
Мінімальний рівень рентабельності, %	23	25	2
Частка прибутку, що відраховується в бюджет (ставка податку на прибуток), %	18	18	0
Прибуток мінімальний тис. грн.	506,3	550,3	44
Планове збільшення суми прибутку, %	2	3	1
Цільова сума необхідного фінансового результату (прибутку), тис. грн.	516,4	566,8	50,4

Наступним етапом, необхідно обґрунтувати обсяги діяльності які дозволять покращити фінансово-господарський стан ТОВ «УкрАрм», у відповідності до сформованої стратегії імпортерних закупівель. Адже, обсяги діяльності підприємства в умовах ринкової економіки мають певну мінімальну та максимальну межу, які необхідно враховувати при розробці даної стратегії.

Визначення мінімальної межі діяльності пов'язане з вимогами самоокупності та самофінансування господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» та базується на розрахунку критичного обсягу діяльності підприємства, - обсягу реалізації продукції підприємства, при якому сума отриманого доходу дорівнює сумі поточних витрат, в тому числі на закупку

сировини та обладнання за кордоном, тобто досягається самоокупність діяльності підприємства.

Необхідний обсяг чистого доходу від реалізації характеризує такий обсяг діяльності ТОВ «УкрАрм», при якому будуть покриватися витрати підприємства та буде забезпечено отримання необхідного планового фінансового результату формуля для розрахунку має наступний вираз.

$$\text{ЧД}_n = \frac{AI_{iino} + I_{iaia}}{?KA - ?CA} * 100, \quad (3.2)$$

Відповідно до фінансової звітності підприємства, сформованої стратегії імпортних закупівель та стратегічних цілей доцільним є розрахунок критичного, можливого та необхідного обсягу реалізації продукції, сформувавши таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок планових обсягів чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «УкрАрм» на 2018 рік**

Показники	2017 рік	Плановий 2018 рік	Відхилення
Постійні витрати, тис. грн.	1030	1020	-10
Рівень комерційного доходу, %	33	35	2
Доля сукупних імпортних закупок в загальній структурі витрат, %	20	20	0
Критичний обсяг реалізації продукції, тис. грн.	3322,58	3090,91	-231,7
Цільова сума фінансового результату (прибутку), тис. грн.	516,4	566,8	50,4
Необхідний обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	4988,39	4808,48	-179,9

Продовження табл. 3.3

Темпи приросту чистого доходу продукції, %	4,5	3,8	-0,7
Можливий обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	4301,20	4433,30	132,1
Поріг безпечності, тис. грн.	978,62	1342,39	363,8
Запас фінансової міцності, %	129,5	143,4	14,0

Після проведених планових розрахунків обсягу чистого доходу підприємства на наступний період визначили, що критичний обсяг реалізації складатиме 3090,91 тис. грн. Варто зазначити, що досягнення даного обсягу реалізації можливо за рахунок зниження суми постійних витрат на 10 тис. Грн., в тому числі за рахунок зменшення витрат на імпорتنі закупівлі.

У свою чергу у відповідності до корпоративної стратегії стабілізації, визначеного необхідного обсягу фінансового результату (прибутку) на наступний період обґрунтували, що необхідна сума обсягу чистого доходу складатиме 4808,48 тис. грн.

Розрахований таким методом плановий обсяг чистого доходу забезпечить ТОВ «УкрАрм» отримання у 2018 році необхідної суми фінансового результату прибутку у розмірі 566,8 тис.грн., що дасть змогу експортно-орієнтовному підприємству вирішувати визначені стратегічні цілі підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, забезпечить фінансову стійкість, платоспроможність підприємства перед іноземними постачальниками та його конкурентоздатність.

Варто зазначити, що розрахований плановий можливий обсяг чистого доходу ТОВ «УкрАрм» при врахуванні та перенесенні тенденцій на плановий період складатиме лише 4433,2 тис. грн., що менше за необхідний обсяг чистого доходу підприємства. Відповідно враховуючи негативні наслідки дії

зовнішнього середовища та інфляційних процесів, пропонуємо планові показники обсягу чистого доходу визначити на рівні можливого обсягу чистого доходу, відповідно у сумі 4433,2 тис. грн.

У свою чергу, враховуючи плановий обсяг чистого доходу на рівні можливого, визначили, що поріг безпечності складатиме 1342,39 тис. грн., запас фінансової міцності відповідно 143,4%.

Необхідно зазначити, що згідно розрахованих планових обсягів чистого доходу ТОВ «УкрАрм» та незмінності сукупної частки імпорту (20%), можна обґрунтувати плановий обсяг продукції, який буде становити відповідно 3413 тис. грн., що на 87 тис. грн. більше ніж у 2017 році.

Відповідно до визначеної стратегії зростання ТОВ «УкрАрм», стратегічних альтернатив (сценаріїв) розвитку та розрахованого необхідного обсягу чистого доходу та можливого планового загального обсягу експорту продукції підприємства та обсягу імпортованих закупівель сировини, необхідно провести розрахунок планової структури обсягу імпорту продукції за країнами на 2018 рік (табл. 3.4 та табл 3.5.).

Таблиця 3.4

**Розрахунок планового обсяг імпорту сировини та обладнання
ТОВ «УкрАрм» на 2018 рік за країнами**

Країни	2017 рік		Плановий 2018 рік		Відхилення (+/-)
	Сума тис. грн.	питома вага,%	Сума тис. грн.	питома вага,%	
Польща	200	32,2581	200	32,2581	0
Австрія	146	23,5484	150	24,1935	4
Німеччина	120	19,3548	150	24,1935	30
Франція	154	24,8387	140	19,3548	-34
Обсяг імпорту	620	100	640	100	0

Очевидно, що з врахуванням планового обсягу витрат на імпорتنі закупівлі, відбувається перерозподіл в структурі імпортерів. Пов'язано це з курсовою різницею та особливостями митних правил зазначених в таб.3.3. країн.

Після обґрунтування планового можливого обсягу чистого доходу (4433,3 тис. грн.), можливого планового обсягу імпорту продукції та проведених на їх основі розрахунків планових обсягів реалізації продукції ТОВ «УкрАрм» на 2018 рік за країнами в рамках забезпечення стратегічних цілей підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, визначили наступне. Плановий обсяг реалізації продукції ТОВ «УкрАрм» на 2018 рік по відношенню до 2017 року більший на 87 тис. грн. або на 2,6%.

Отже, необхідно зазначити, що з метою досягнення загального планового обсягу імпорту, в рамках сформованої стратегії імпортних закупівель, стратегій інтеграції як альтеративних сценаріїв, об'єктивних зовнішніх факторів, пропонуємо планувати зменшення обсягу імпорту з Франції за рахунок додаткових поставок з Німеччини та Австрії та підвищити рівень комерційної надійності з пріоритетних для підприємства країн, шляхом розгалуження дилерських представництв, налагодження нових контактів та інше.

Останнім важливим етапом планування показників зовнішньоекономічної діяльності є розрахунок планових показників рентабельності імпорту, як основного показника, що засвідчить підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» на 2018 рік в рамках сформованої корпоративної стратегії розвитку, стратегічних цілей та обґрунтованих планових показників стратегії імпортних закупівель.

Отже, проведемо розрахунок планових показників рентабельності продукції ТОВ «УкрАрм» на 2018 рік, сформувавши таблицю 3.5.

**Планові показники рентабельності продукції
ТОВ «УкрАрм» на 2018 рік**

Показник	2016 рік	2017 рік	Плановий 2018 рік	Відхилення 17\16
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	986,2	1017,2	1200	31
Чистий фінансовий результат стратегічного планування, тис. грн.	151	57	350	-94
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	19272,2	19911,6	20000	639,4
Рентабельність реалізації продукції, %	4,66	1,59	9,81	-3,07
Рентабельність продукції, %	4,78	1,71	10,25	-3,07

Після проведених планових розрахунків рентабельності продукції підприємства визначили, що за рахунок сформованої корпоративної стратегії імпорتنих закупівель та послідовної її реалізації, буде забезпечено підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» у 2018 році. Так, враховуючи сформовану стратегію зростання, визначенні стратегічні цілі, обґрунтовані планові показники чистого доходу від реалізації продукції, запропоновані пріоритетні напрями імпорتنих закупівель розраховали, що рентабельність продукції підприємства знизиться на 3,07 % і складе у 2018 році 10,25%.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Згідно проведеної у аналітичному розділі даної випускної кваліфікаційної роботи діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ

«УкрАрм» за 2013-2017 роки обґрунтували існування комплексу негативних моментів що вплинули на зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно, виникає гостра необхідність розгляду відповідних управлінських змін та потреби реалізації невідкладних заходів, щодо усунення негативних наслідків, шляхом формування стратегії імпортерів та загального розвитку ТОВ «УкрАрм» з метою забезпечення передумов підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства у майбутньому.

Отже, виходячи з корпоративної стратегії зростання, яка була сформована, відповідно до основних функціональних стратегій, необхідно розрахувати планові показники фінансово-господарської діяльності з метою забезпечення визначених стратегічних цілей, ефективного використання імпортерного потенціалу та покращення фінансового стану ТОВ «УкрАрм». З цією метою використовуємо теоретичні положення, дані аналізу середовища функціонування діяльності підприємства, що був проведений у другому розділі даного дослідження, фінансову звітність підприємства та визначенні стратегічні цілі ТОВ «УкрАрм». Після проведених планових розрахунків рентабельності продукції підприємства визначили, що за рахунок сформованої корпоративної стратегії імпортерних закупівель та послідовної її реалізації, буде забезпечено підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» у 2018 році. Так, враховуючи сформовану стратегію зростання, визначенні стратегічні цілі, обґрунтовані планові показники чистого доходу від реалізації продукції, запропоновані пріоритетні напрями імпортерних закупівель розраховали, що рентабельність продукції підприємства знизиться на 3,07 % і складе у 2018 році 10,25%.

ВИСНОВКИ

Після проведеного дослідження на матеріалах ТОВ «УкрАрм» визначили наступне.

Після проведеного теоретичного дослідження теоретико-методологічних аспектів ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначили, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства представляє собою сукупність видів діяльності вітчизняних підприємств, які виникають внаслідок взаємодії із зарубіжними партнерами та контрагентами як на території України, так і за її межами, з метою підвищення ефективності своєї фінансово-господарської діяльності, шляхом виходу підприємства на зовнішні ринки для здійснення імпорتنих операцій.

Основною задачею підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та особливо імпорتنих операцій є одержання фінансового результату (прибутку) від реалізації продукції.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства — це рівень співвідношення ефекту та витрат, що досягається максимізацією обсягу чистого фінансового результату (прибутку) від зовнішньоекономічної діяльності за рахунок оптимізації і як наслідок мінімізації операційних (матеріальних, трудових, фінансових) витрат підприємства.

Після проведеної діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки, у другому розділі дипломної роботи визначили наступне.

Проведене дослідження виявило загальне збільшення майна ТОВ «УкрАрм» у 2013-2017 роках та вказало на переважання оборотних активів над необоротними активами, як наслідок значної кількості запасів на підприємства (58,2%), що при неефективному їх використанні при уповільненні їх обороту може призвести до погіршення фінансового стану підприємства у майбутньому. Зареєстрований (пайовий) капітал підприємства у 2017 році відносно попередніх років не змінився і склав 3,0

тис. грн. За рахунок зменшення нерозподіленого прибутку, власний капітал підприємства зменшився на 22,0 тис. грн. або на 1,2% і становив у 2017 році 1805,0 тис. грн. Проведений аналіз джерел формування майна підприємства з однієї сторони виявив переважання власного капіталу над позиковим, що можливо вважати позитивом при забезпеченні ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, але вивили негативну тенденцію поступового зменшення частки власного капіталу та збільшення частки поточних зобов'язань. Аналіз показників фінансової стійкості виявив відповідність показників, які були розраховані загальним рекомендованим значенням. Визначили що баланс підприємства в цілому є ліквідним.

Згідно проведеного аналізу динаміки обсягу імпорту ТОВ «УкрАрм» за 2013-2017 роки визначили, загальну тенденцію утриманні обсягу імпорту на стабільному рівні при цьому загальний обсяг реалізації продукції підприємства збільшився на 155 тис. грн. або на 3,8%.

Після проведеного загального аналізу виявили позитивні тенденції щодо збільшення імпортного потенціалу підприємства, але також існують негативні моменти, що можуть спричинити погіршення фінансового стану підприємства.

Після обґрунтування стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» на майбутній період, визначили та обґрунтували важливість стратегії імпортних закупівель.

У відповідності до проведеного формування стратегії імпортних закупівель підприємства на перспективу розробили відповідний стратегічний набір. Після розробки стратегічного набору для розвитку ТОВ «УкрАрм» на основі проведеного аналізу фінансово-господарського стану підприємства визначили, що головною метою для підприємства є підвищення імпортного потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до головної мети, визначили, що ТОВ «УкрАрм» необхідно використати загальну корпоративну стратегією, - стратегією зростання.

Визначили основні стратегічні альтернативи та їх сценарії, обґрунтували основні функціональні стратегії підприємства.

Після проведених планових розрахунків рентабельності імпоротної діяльності підприємства визначили, що за рахунок сформованої корпоративної стратегії імпортних закупівель та послідовної її реалізації, буде забезпечено підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «УкрАрм» у 2018 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: [підручник] / В.Є. Новицький. – К.: КНЕУ, 2003. – 948 с.
2. Савченко А. Г. Макроекономіка: [навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц.] / А. Г. Савченко. — К.: КНЕУ. — 1999. — 120 с.
3. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: [навч. посібник] / О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
4. Решетняк К. Е. Експортно-імпорتنі операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства / К. Е. Решетняк // Управління розвитком. – 2012. – №3(124). – С.30–32.
5. Тюріна Н. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посібник] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 408 с.
6. Зінь Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності [підручник] / Е. А. Зінь, Н. С. Дука. — К.: Кондор, 2009. — 432 с.
7. Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти: [навч. посіб.] / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Я.С. Карп&арос;як, О. Ю. Григор&арос;єв, А. О. Босак. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К: Центр навчальної літе- ратури, 2004. – 608 с.
8. Про зовнішньоекономічну діяльність – Закон України N 4496-VI (4496-17) від 13.03.2012 // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 2.
9. Податковий кодекс України – Офіційний документ ВРУ № 2755-VI від 02.12.2010 р. [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
10. Про Митний тариф України-Закон України № 2371-III від 01.01.2013 // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №24.
11. Ковтун Е. О. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Е. О. Ковтун, В. М. Швець. – Режим

доступу: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67915.doc.htm.

12. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: [навч. посібник] / Г. М. Дроздова. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2002. – 172 с.
13. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / А. О. Фатенок-Ткачук // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17. – С. 93–100.
14. Господарський Кодекс України / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України, 2004. - N 18, N 19-20, N 21-22. ст. 144.
15. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України №283/97-ВР від 22.05.97 зі змінами і доповненнями // Вісник податкової служби України. – 2001. – №1-2.
16. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Баланс”: Наказ Міністерства фінансів України №87 від 31.03.1999 // Національні стандарти бухгалтерського обліку в Україні: Закон. Положення. Інструкції: Збірник нормативно-правових актів / Упорядники Д.О.Горлов, І.В.Шпак. – К.: Юрінком Інтер, 2000. – 232с.
17. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 “Звіт про фінансові результати”: Наказ Міністерства фінансів України №87 від 31.03.1999 // Національні стандарти бухгалтерського обліку в Україні: Закон. Положення. Інструкції: Збірник нормативно-правових актів / Упорядники Д.О.Горлов, І.В.Шпак. – К.: Юрінком Інтер, 2000. – 232с.
18. Про облік роздрібного товарообороту і товарних запасів: Інструкція. Міністерство статистики України. 28.12.96 № 389
19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Спб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312с.

21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: [Учеб.пособие] / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Интел-Синтез, 1997. – 304с.
22. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А.Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160с.
23. Їжа М.М. Розвиток організаційно-правового механізму управління системою державних закупівель на конкурсних засадах: монографія / М.М. Їжа та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. – 197 с.
24. Буряк Я.В. Основні аспекти здійснення державного регулювання у сфері публічних закупівель в Україні / Я.В. Буряк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2017. – № 2. – С. 55-59.
25. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : [Навч.посібник] / Герасимчук В.Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
26. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В.Г. Герасимчук – К. : Вища школа. Голов вид-во, 1995. – 138 с.
27. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств / Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. – К. : КНЕУ, 2004. – 564 с.
28. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільського. – К.: Основи, 1997. – 390с.
29. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф ; пер с англ. под ред. А.Н. Петрова. – Спб. : Питер, 2009. -344с.
30. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б.Берман, Д.Р.Сванс. – М. :Вильямс, 2003. – 1184 с.
31. Богиня Д.П. Основы экономики праці / Богиня Д.П., Грішнова О.А. – К. : Знання-Прес, 2000. – 315с
32. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [Підручник] / Саєнко М.Г. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
33. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и

- реализации / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд, 1998. — 576 с.
34. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : [Навч.посібник] ; за ред. А.А. Мазаракі. – К. :КНТЕУ, 2010. – 280с.
35. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К. : Эльза : Ника-Центр, 2004. -784 с.
36. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К. : Эльза : Ника-Центр, 2004. -720 с.
37. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 239с.
38. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И.Круглов. — М.: Русская деловая литература, 1999. — 264 с.
39. Лігоненко Л.О. Управління товарним забезпеченням обороту : [Навч.посібник] /Л.О. Лігоненко, І.М. Чумак К.: КДТЕУ, 1998, - 258 с.
40. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
41. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2010. – 384 с.
42. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [Монографія] / Пастухова В.В. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302с.
43. Збірник директив ЄС з питань державних закупівель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EUPP-Directives-Compendium_UKR.pdf.
44. Аналітика та моніторинг: GPA аналіз / Офіційний портал оприлюднення інформації про публічні закупівлі України “ProZorro” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bi.prozorro.org/sense/app/fba3f2f2-cf55-40a0-a79f->

b74f5ce947c2/sheet/78e9e5d4-0f61-411e-a578-507e12d2b03/state/analysis.

45. Openness of public procurement markets in key third countries / Policy Department, Directorate-General for External Policies [Electronic Resource]. – Mode of access: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/603840/EXPO_STU\(2017\)603840_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/603840/EXPO_STU(2017)603840_EN.pdf).
46. Federal Acquisition Regulation (FAR) [Electronic Resource]. – Mode of access: <https://www.acquisition.gov/browsefar>
47. Presidential Executive Order on Buy American and Hire American / Issued on April 18, 2017 [Electronic Resource]. – Mode of access: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/presidential-executive-order-buy-american-hire-american>.
48. Генеральна угода з тарифів і торгівлі / Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_264.
49. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої / Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
50. Гужва І.Ю. Державні закупівлі як інструмент формування промислової політики / І.Ю. Гужва // Міжнародний громадсько-політичний тижневик «Дзеркало тижня». – 2017. – № 49-50 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dt.ua/promyshliennost/derzhavni-zakupivli-yakinstrument-formuvannya-promislovoyi-politiki-264629_.html.
51. Raphel M. Pressed into Service, Direct Marketing. – 1999. – June. –р.42-44.
52. Porter M. Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index.
53. Porter M.E. Clusters of Innovation Initiative: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Washington, DC: Council on Competitiveness, 2001.

54. Rapkin P. David and Jonathan R. Strand. Is International Competitiveness a Meaningful Concept? In C. Roe. Goddard, John T. Passesmith and John G. Conklin, eds. International Political Economy: State Market relations in the changing Global Order Boulder, CO; Lynne Rienner, 1996.
55. Sachs J., Larrain F. Macroeconomics In The Global Economy. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1993. – 721 p.
56. Магазин готового бизнеса Deloshop – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.deloshop.ru.
57. Менеджмент : Стратегічне управління (2004) : Шершньова З.Є. – [Электронный ресурс] // Бібліотека економіста. – Режим доступа: <http://library.if.ua/books/101.html>.
58. Менеджмент и маркетинг в бизнесе. – [Электронный ресурс] // Бизнес-портал AUP.Ru. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>.
59. Менеджмент.com.ua – [Электронный ресурс] // Интернет-портал для управлінців. – Режим доступа: www.management.com.ua.
60. Корпоративный менеджмент – [Электронный ресурс] // Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы. – Режим доступа: www.cfin.ru.