

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ ІМПОРТУ САНТЕХНІКИ З ПОЛЬЩІ

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента V курсу, 1 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Федоренко
Владислав
Анатолійович

Науковий керівник
доцент, кандидат наук з державного
управління, доцент кафедри
міжнародного менеджменту

Коваль Яна
Сергіївна

Гарант освітньої
програми
доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного
менеджменту

П'янкova Оксана
Василівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет _____

Кафедра _____

Спеціальність, спеціалізація _____

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентів

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи _____

Затверджена наказом ДТЕУ від « ____ » _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи _____

Об'єкт

дослідження _____

Предмет

дослідження _____

5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4

6. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

АНОТАЦІЯ

Федоренко В.А. «Організація імпорту сантехніки з Польщі (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)». Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2023.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено аналізу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства на ринку сантехніки, шляхом оцінки діяльності із імпорту сантехнічного обладнання в ТОВ «Епіцентр К» із Польщі, та шляхам підвищення результативності в даному сегменті, на прикладі діяльності даної мережі.

Основні цілі випускної кваліфікаційної роботи полягають у формуванні поінформованості про організацію діяльності та рішення щодо вибору контрагентів для імпорту сантехніки, наявний асортимент сантехніки із Польщі в межах ТОВ «Епіцентр К», а також формування фінансового результату від діяльності з імпорту даного виду продукції з Республіки Польща. У ході написання роботи було проведено аналіз ринку сантехніки в Україні. Вивчено основні тенденції на ринку, специфіку продукції та особливості просування на даному ринку компанії. Також було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище магазину «Епіцентр К». Підсумком роботи стала розробка організаційного забезпечення просування магазину «Епіцентр К» та прогнозна оцінка імпорту сантехніки в перспективі діяльності компанії.

Ключові слова: ефективність, прибуток, імпорт сантехніки, ринок сантехніки, управлінська діяльність, попит на продукцію, фінансовий результат.

SUMMARY

Fedorenko V.A. "Organization of sanitary ware import from Poland" (according to the materials LLC "Epicenter K", Kyiv). Manuscript.

Graduation qualification work in the specialty "Management", educational program "Management of foreign economic activity". State University of Trade and Economics, Kyiv, 2023.

Graduation qualification work is devoted to the analysis of the foreign economic activity (FET) of the enterprise in the plumbing market, by evaluating the activity of importing plumbing equipment in LLC "Epicenter K" from Poland, and by increasing the effectiveness in this segment, using the example of the activity of this hypermarket network. The main goals of the final qualification work are to create awareness about the organization of activities and decisions regarding the selection of counterparties for the import of sanitary ware, the available range of sanitary ware from Poland within the hypermarket network of "Epicenter K" LLC, as well as the formation of a financial result from the activity of importing this type of products from the Republic Poland.

In the course of writing the graduation thesis, an analysis of the sanitary ware market in Ukraine was carried out. The main trends in the market, the specifics of the products and the features of the company's promotion in this market have been

studied. The internal and external environment of the Epicenter K store was also analyzed. The result of the work was the development of organizational support for the promotion of the "Epicenter K" store and a forecast assessment of the import of sanitary ware in the perspective of the company's activities.

Key words: efficiency, profit, sanitary ware import, sanitary ware market, managerial activity, product demand, financial result.



ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	14
1.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ «Епіцентр К»	14
1.2. Аналіз імпоротної діяльності ТОВ «Епіцентр К»	19
РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КРАЇНИ КОНТРАГЕНТА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТУ САНТЕХНІКИ	26
2.1. Визначення основних тенденцій розвитку світового ринку сантехніки	26
2.2. Дослідження вітчизняного ринку сантехніки	31
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ІМПОРТУ САНТЕХНІКИ З ПОЛЬЩІ ДЛЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	39
3.1. Організаційне забезпечення здійснення імпорту ТОВ «Епіцентр К» з Польщі	39
3.2. Прогнозна оцінка результативності імпорту ТОВ «Епіцентр К» сантехніки з Польщі	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Просування компанії на ринку являє собою одну із найважливіших складових маркетингової та виробничо-господарської політики, які формують, відповідно, ефективність фінансових результатів підприємства. Просуванням можна вважати будь-яку форму заходів, за допомогою яких фірма збільшує показники продажу різних груп товарів, у тому числі, це стосується імпортованої продукції сантехнічного призначення. Таким чином, для успішного функціонування та розвитку підприємствам які займаються імпортом сантехніки, необхідно здійснювати комплексну управлінську діяльність яка включає маркетинг та менеджмент ЗЕД.

Одним із продавців на ринку сантехніки є мережа ТОВ «Епіцентр К». В сучасних умовах компанія займається імпортом та продажем сантехніки із Польщі. При цьому існує низка проблем, які зумовлюють потребу дослідження специфіки імпортової діяльності даного виду продукції із Польщі, вибір контрагента а також підвищення результативності від діяльності з імпорту сантехніки із Польщі, які складають основу фінансового результату компанії. Таким чином, визначаємо мету даної випускної кваліфікаційної роботи, а саме – розробка заходів щодо підвищення ефективності імпортової діяльності сантехніки із Польщі в умовах діяльності мережі ТОВ «Епіцентр К».

Враховуючи актуальність теми в ході написання роботи були поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати загальну виробничо-господарську діяльність, фінансовий стан та сукупний дохід ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати імпортну діяльність ТОВ «Епіцентр К»;
- визначити основні тенденції розвитку світового ринку сантехніки;
- дослідити вітчизняний ринок сантехніки;
- визначити організаційне забезпечення здійснення імпорту ТОВ «Епіцентр К» з Польщі;
- надати прогнозну оцінку результативності імпорту ТОВ «Епіцентр К» сантехніки з Польщі.

Об'єктом дослідження є організація імпорту сантехніки з Польщі в ТОВ «Епіцентр К».

Предмет дослідження – практичні аспекти імпорту сантехніки з Польщі.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети здійснювалося за допомогою таких методів: *теоретичних*: систематизація наукової літератури з означеної проблеми, економічний і фінансовий аналіз, статистика, графіка; абстрагування та групування досліджуваного матеріалу; *емпіричні*: системний аналіз статистичних та інформаційних баз даних ТОВ «Епіцентр К» групування та узагальнення даних - вивчення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Епіцентр К», ключових показників діяльності ТОВ «Епіцентр-К»; абстракція, аналогія, аналіз і синтез - для розробки пропозицій щодо визначення шляхів підвищення ефективності управління імпортом сантехніки з Польщі.

Інформаційне забезпечення. Нормативно-правова база компанії, навчальна та наукова література, аналітичні дані по дослідженню ринку сантехніки на світовому та вітчизняному рівні, теоретичні роботи зарубіжних та вітчизняних авторів, періодичні видання згідно обраної тематики досліджень ринку сантехніки, різноманітні дані мережі Інтернет.

Практична значущість полягає у формуванні ефективної моделі ЗЕД діяльності та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності управління організацією імпорту сантехніки із Польщі у ТОВ «Епіцентр-К» на базі системи показників, що дозволить покращити якість бізнес-рішень та ефективність кінцевих результатів господарської діяльності підприємства у його фінансових показниках.

Загальний обсяг ВКР становить 59 сторінок, основний текст викладено на 46 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

1.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ «Епіцентр К»

Компанія «Епіцентр-К» - це національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50.

ТОВ «Епіцентр К» діє відповідно до Господарського кодексу України [1] та інших нормативно-правових документів, на підставі повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, має розрахунковий рахунок у банку, має круглий друк, бланки та штампи з фірмовим найменуванням, а також засоби індивідуалізації. Товариство в установленому порядку веде облік результатів своєї діяльності, надає компетентним органам статистичну звітність та несе відповідальність за її достовірність, здійснює сплату податків відповідно до чинного законодавства.

У 2019 році було створено онлайн-магазин Epicentrk.ua [2].

Станом на жовтень 2022 року компанія мала 64 ТЦ «Епіцентр» та 9 гіпермаркетів «Нова лінія» в Україні. 9 було зруйновано російськими військами чи не працювали.

У 2019-2021 роках компанія реалізувала стратегію будівництва торгових центрів оптимального формату площею 4-6 тис. м² у районних центрах та містах обласного підпорядкування. З 2019 року почалась перебудова мережі гіпермаркетів «Нова лінія» у торговельні центри «Епіцентр» [2].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» є юридичною особою, заснованою та діє відповідно до установчих документів. Основний документ товариства – Статут. Засновниками є фізичні особи.

Керівництво ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Голова товариства – Герега Олександр Володимирович;
2. Директор з корпоративних фінансів – Герега Галина Федорівна;
3. Корпоративний віце-президент – Суржик Тетяна Федорівна;
4. Генеральний директор компанії – Михайлишин Петро Йосипович;
5. Регіональний директор Західного регіону – Юрій Яковлев;
6. Директор Східного регіону – Артарі-Колум Борис Юрійович;

Товариство має право здійснювати будь-які види діяльності, не заборонені законом, створювати представництва та філії. Для забезпечення діяльності утворено статутний капітал.

Предметом діяльності ТОВ «Епіцентр-К» є:

- Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- Торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
- Торгівля товарами народного споживання;
- Надання послуг з доставки;
- Форматно-розкрійна дільниця;
- Комплектація об'єктів будівництва;
- Безкоштовне завантаження довіз та розвантаження товарів клієнтам.

Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

Трудова діяльність у суспільстві регулюється Трудовим Кодексом, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями та положеннями відповідно до чинного законодавства.

Організаційна та функціональна структура. Підприємство ТОВ «Епіцентр К» використовує ієрархічний тип: лінійна організаційна структура (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Одноосібний виконавчий орган організації – директор та другий засновник в одній особі. Директор здійснює поточне керівництво діяльністю організації. Він має право підпису фінансових документів, розпоряджається коштами та майном організації, укладає договори та вчиняє інші юридичні дії від імені ТОВ «Епіцентр К», набуває та управляє майном, видає накази, в тому числі і по роботі з кадрами, відкриває та закриває рахунки в банках видає довіреності.

Далі проаналізуємо виробничо-господарську діяльність підприємства, його фінансовий стан та сукупний дохід за показниками фінансової звітності.

Фінансовий стан підприємства характеризує розміщення та використання коштів фірми [3].

Воно обумовлено ступенем виконання фінансового плану та мірою поповнення власних коштів за рахунок прибутків та інших джерел, а також швидкістю обороту оборотних коштів. Фінансовий результат (прибуток чи збиток) є найголовнішим показником діяльності підприємства за звітний період.

Фінансовий результат є приріст (або зменшення) вартості власного капіталу організації, що утворився в процесі її підприємницької діяльності за звітний період. Оскільки виконання фінансового плану в основному залежить

від результатів діяльності підприємства, то фінансовий стан, який визначається всією сукупністю господарських факторів, є найбільш узагальнюючими показниками.

Для оцінки загальних економічних тенденцій товариства, розглянемо техніко-економічні показники роботи підприємства за 2019-2021 роки та проведемо їх порівняльний аналіз (табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1

Аналіз складу та структури майна ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019/2020		2020/2021	
				+/-	%	+/-	%
Баланс	30126522	36891621	44525391	6765099	22	7633770	20
Необоротні активи	11823622	16010547	22109337	4186925	35	6098790	38
Оборотні активи	18302900	20881053	22416054	2578153	14	1535001	7
запаси	13250000	13885925	15389033	635925	4	1503108	10
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	770000	1467824	2182479	697824	90	714655	48
гроші та їх еквіваленти	690000	921054	642802	231054	33	-278252	-31
інші оборотні активи	270000	217473	336837	-52527	-20	119364	54
Витрати майбутніх періодів	2800	7322	5399	4522	160	-1923	-27

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [37]

З табл. 1.1 можна зробити висновок, що вартість корпоративної власності зросла за весь період дослідження, збільшившись на 22% у 2019-2020 рр. та на 20% у 2020-2021 рр. Це пов'язано з зростанням необоротних активів на 35% у 2020 році, на 38% у 2021 році, 14% оборотних активів у 2020 році та 7% у 2021 році.

Темпи приросту оборотних активів є нижчими ніж темпи зростання необоротних активів, що свідчить про зменшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про зменшення ліквідності

активів і гальмування оборотності активів. Аналізуючи структуру оборотних активів, зменшення у 2020 році відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 90%, а також зменшення інших оборотних активів на 20%. У порівнянні з 2020 роком приріст оборотних активів у 2021 році був меншим. Тепер проаналізуємо показники майнового стану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз показників майнового стану ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019/2020		2020/2021	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт мобільності активів	0.60	0.56	0.50	0.04	-7	-0.06	-11
Частка основних засобів в активах	0.28	0.33	0.34	0.05	+17	0.02	+3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0.25	0.28	0.28	0.03	+12	0	0
Фондоозброєність	58,26	68,00	80,40	9,74	16,71	12,41	18,25
Фондомісткість	0,48	0,51	0,65	0,03	5,40	0,15	28,70
Фондовіддача	2,08	1,97	1,53	-0,11	-5,12	-0,44	-22,30
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,05	0,08	0,03	0,03	56,11	-0,04	-54,81

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [37]

Як видно з таблиці 1.2 Частка основних засобів в активах зростає: у 2020 році збільшилась на 17%, а в 2021 році зростає на 3%. Коефіцієнт амортизації основних засобів у 2020 році зріс на 12%, а у 2021 залишився та тому ж рівні. Частка основних засобів в активах зростає в 2020му році на 12%, потім в 2021 р. залишилась на том же рівні

Фондовіддача у 2019 р. складала 2,08. Порівняно з 2019 р. значення цього показника зменшилося у 2020 р. до 1,97; у 2021 р. – до 1,53; темп зростання становив -5,12 і -22,30 відповідно. Фондоозброєність за 2020 та 2021 р. р. зростає на 9,74 і 16,71. У 2019 р. вона становила 58,26.

Продуктивність праці у 2019 р. становила 95,4. У 2020 році спостерігається значне збільшення цього показника. Він становив у 2019 р. - 247,98. Темп зростання становив 260%. У 2021 р. продуктивність скоротилася та становила 41,47; темпи зростання –43,47%.

Розглянемо зведені показники діяльності підприємства, зокрема валовий прибуток (збиток), валюту балансу та загальну рентабельність ТОВ «Епіцентр К». Для цього представимо дані у формі рис. 1.2.

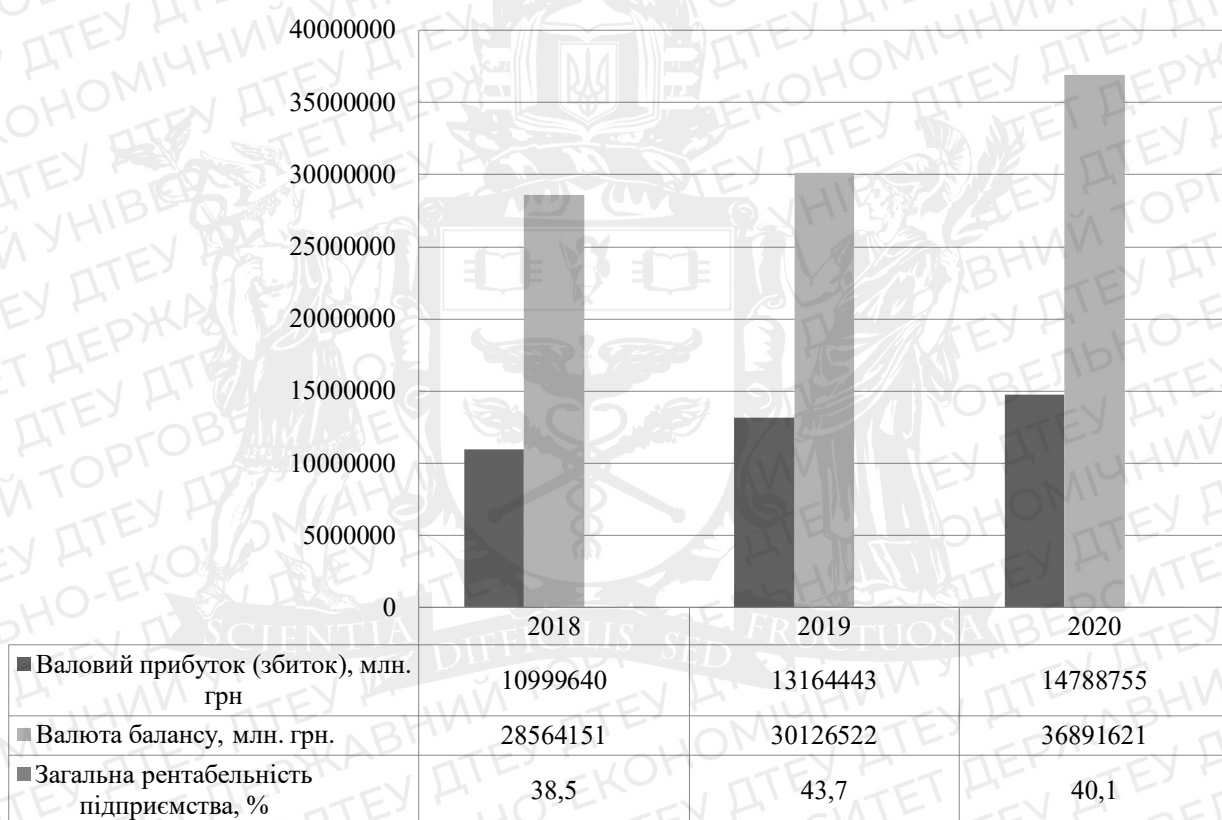


Рис. 1.2. Зведені показники діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Оцінюючи дані показники, ми бачимо, що валовий прибуток підприємства у 2020 р. зріс на 1624312 млн. грн. У порівнянні з 2019 р., причому загальна рентабельність становить 40,1 %, у порівнянні з 2018 р. показник рентабельності – 38,5%, ми спостерігаємо підвищення даного показника на 1,6%.

При розгляді активної частини балансу можна зробити висновки, що за період 2019-2021 р. р. частка необоротних активів у структурі балансу становить середньому 2,56 % від активу балансу.

Темп зростання за 2020-2021р.р. становив 144,74% та 382,24% відповідно.

Загалом можна відзначити позитивне зростання величини основних засобів на підприємстві що пов'язано з розширенням структурних підрозділів ТОВ «Епіцентр К», а саме його мережі, збільшенням офісних і складських площ і відповідно купівлі меблів, оргтехніки тощо. Це дуже характерна тенденція для підприємства, яке розвивається.

Далі необхідно проаналізувати динаміку виручки ТОВ «Епіцентр К (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка виручки ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41400220	43979194	50382425	2578974	6	6403231	14
Інші операційні доходи	260 235	530 835	737243	270,600	103	206408	38
Інші фінансові доходи	180000	3851	211555	-176,149	-97,8	207704	539
Інші доходи	52000	354733	554085	302733	582	199352	56
Всього доходів	41892455	44868613	51885308	2976158	7	7016695	15

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [37]

З табл. 1.3 можна зробити висновок, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 р. збільшився на 8%, у порівнянні з 2019 р. Операційний дохід ТОВ «ЕпіцентрК» у 2019 році зріс на 7% порівняно з 2018 роком, а в 2020 році зріс ще на 15%. Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30 400 580	30 814 751	35 593 670	414171	+1	- 4778919	+15
Адміністративні витрати	540 040	751 814	872 759	211774	+39	120945	+16
Витрати на збут	6 623 200	7 985 945	8 648 047	1362745	+20	662102	+8
Інші операційні витрати	396373	254 271	920 408	-142102	-36	666137	+261
Фінансові витрати	91 550	250 094	295 646	158544	+173	45552	+18
Інші витрати	210 000	363 438	1 438 592	153438	+73	1075154	+295
Всього витрат	38261743	40420313	47769122	2158570	+5	7348809	+18

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [37]

За даними табл. 1.4 можна зробити висновок, що витрати значно зросли, в 2019 році - на 5%, а у 2020 році на 18%. Зростання витрат виражене у всіх категоріях витрат, але особливо гостро зросли інші операційні витрати, майже втричі за 2020й рік. Це може свідчити про неоптимальні витрати, оскільки витрати ростуть швидше ніж дохід.

Отже, підприємство «Епіцентр К» в останні роки розвивається та збільшує свій операційний дохід, але на протигагу цьому стоять стрімко зростаючі витрати, що перевищують у відсотковому відношенні ріст операційного доходу. Не зважаючи на це, ТОВ «Епіцентр К» збільшує свій чистий прибуток, а показники які дещо не відповідають нормативним значенням, мають позитивні тенденції до змін.

1.2. Аналіз імпоротної діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Діяльність ТОВ «Епіцентр К» передбачає продаж імпортованої продукції у відділах торговельних центрів. Наразі в мережі представлено 28 shop-in-shop: “Галереї Деко”, “Садовий Центр”, дитячий магазин Е.Ріс, канцтовари “Пиши-Малюй”, “Центр Меблів”, Intersport, Центр техніки “Це Те”, Avtomall, косметичний бутик Mon Cheri, “Expert. Мисливство та рибальство”, Флора-центр “Букет”, зоомагазин Lapki, “Кераміка Центр”, “Студія Світла”, “Аптека 100+”, Food Market, All4Rest, “Студія інтер'єрів”, “Ключ Майстер”, “Дім води”, “Салон килимів”, салон камінів Flamma, Sleep студія, Aroma Studio, Deveron, Drive in Market, “Студія декору”, інструменти Work Shop.

Структура ТЦ «Епіцентр-К» складається з торгових і неторгових відділів (рис.1.1).



У мережі «Епіцентр-К» представлені вітчизняні та іноземні товари (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина і т. д.).

Імпортований товар доставляється до великих мереж супермаркетів власним транспортом та співпраці з 5000 постачальниками продукції. ТОВ «Епіцентр-К» розраховує власну діяльність на будь-які типи клієнтів і може задовольнити будь-які потреби своїх замовників – клієнтів і споживачів товарів різного призначення. В 2020 році “Епіцентр” також почав відкривати в деяких торговельних центрах «Drive In» арени – новий для України формат, представлений окремою територією шопінгу, на яку можна заїхати безпосередньо на автомобілі.

Імпортна діяльність підприємства відбувається на підставі вивчення попиту та його детермінант, основою при цьому є дослідження ринку, де метою аналізу є кількісна оцінка потенціалу (ємності) ринку та фактичного рівня первинного попиту.



Рис. 1.3. Структура ТЦ торгових і не торгових відділів «Епіцентр К»

Джерело: побудовано на основі даних підприємства ТОВ «Епіцентр К» [37]

Обсяг імпорту виробів санітарно-технічного призначення із кераміки за останні 7 років зменшився у грошовому вираженні майже в три рази. Найбільший спад (на 58 %) спостерігався в 2019 р. порівняно з попереднім роком. Починаючи з 2021 р. обсяги імпорту відновилися та продовжили своє щорічне зростання. У 2021 р. вартість імпорту сантехніки із кераміки становила 8950 тис. дол. США, а в 2022 р. зросла ще на 27 %.

Однією із особливостей імпорту є посилення його спеціалізації, тому частки компаній-лідерів відчутно знижуються. Кожен імпортер схильний працювати зі своїм постачальником. Це свідчить про те, що ринок в цілому досить незрілий. Більшість провідних компаній – дистриб'юторів сантехніки – працює з Китаєм [10]. У 2016 р. його частка на ринку України сантехніки з

кераміки становила половину всього обсягу імпорту[5]. У наступні роки поставки з Китаю продовжували зменшуватися, і в кінці 2022 р. частка імпорту сантехніки кераміки становила лише 17 % (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Обсяги імпорту в ТОВ «Епіцентр К» виробів сантехнічного призначення із кераміки, тис. дол. США

Країни-імпортери	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Китай	16 150	8068	8257	2277	1236	1744	2100
Польща	6354	5662	8557	3356	2514	3082	4848
Туреччина	2021	–	–	2884	1518	2048	1500
Болгарія	–	1883	2006	–	–	–	–
Інші	8810	8223	9193	3373	1589	2076	3726
Разом	33 335	23 836	28 012	11 810	6857	8950	12 186

Джерело: дані подано на основі документаційних даних ТОВ «Епіцентр-К» [37]

Отже, робимо висновок про те що стабільні щорічні поставки сантехніки з кераміки за зазначений період в межах ТОВ «Епіцентр К» здійснювала Польща. Її поставки в 2019–2022 рр. були найбільшими й становили майже третину імпорту сантехніки із кераміки всіх країн, а саме: в 2019 р. – 29 %, 2020 р. – 37, 2021 р. – 35 %. У 2022 р. польські виробники знову продемонстрували зростання експорту сантехніки в ТОВ «Епіцентр К» й досягли відмітки в 40 % [5].

ТОВ «Епіцентр К», як імпортеру сантехнічної продукції з Польщі, вдалося зберегти VIP-сегмент сантехнічної продукції. Криза внаслідок COVID-19, станом на кінець 2021 р., завдала удару переважно по доходах українців – представників середнього класу, які купували вироби середнього цінового сегменту.

Товарний попит підприємства «Епіцентр-К» є частиною ринкового попиту, що відповідає ринковій частці підприємства (марки) на базовому товарному ринку у процесі моніторингу ринку, аналізу попиту та

прогнозування продукції компанії. Структуру споживачів товарів ТОВ «Епіцентр К» подано на даних рис. 1.4.

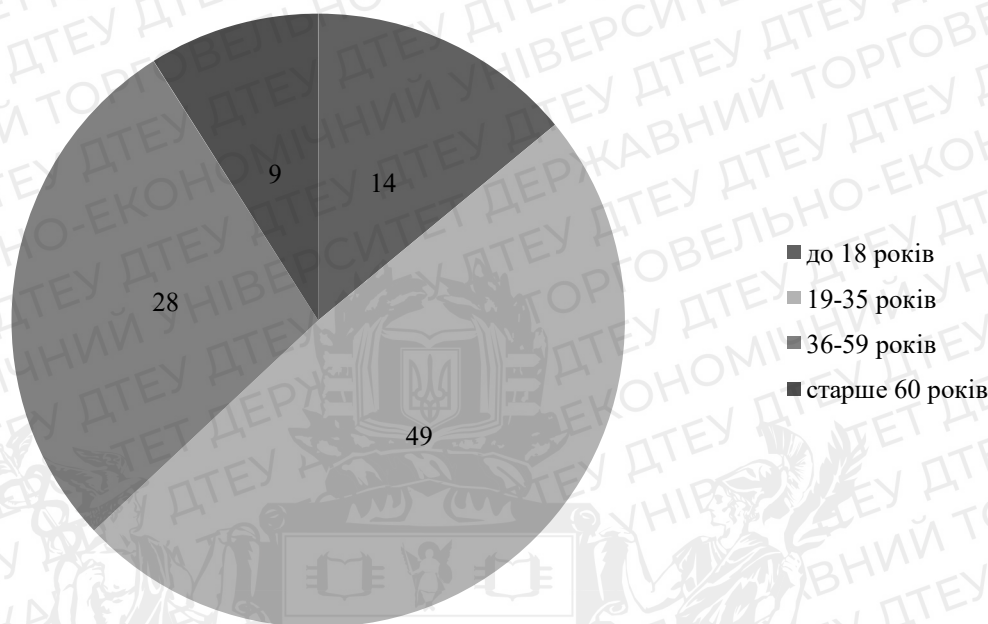


Рис. 1.4. Споживачі ТОВ «Епіцентр-К» за віковими категоріями станом на кінець 2021 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Щоб оцінити розмір ринку, необхідно оцінити продажі кожного товару, проданого компанією, визначити тенденцію попиту на певні товари та використовувати при цьому різні методи для прогнозування попиту та пропозиції інших компаній. Найпоширенішими методами збору оригінальної інформації для визначення кількості та брендів імпортованої продукції є: спостереження, експеримент і дослідження. В ТОВ «Епіцентр-К» відділ маркетингу постійно контролюється відділом маркетингу, який підпорядковується комерційному директору. Під час процесу моніторингу досліджується: аналіз доходів та купівельної спроможності населення регіону; визначення незаселених сегментів ринку; дослідження сегментів ринку; дослідження якісних характеристик, які орієнтують споживачів на покупку.

РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КРАЇНИ КОНТРАГЕНТА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТУ САНТЕХНІКИ

2.1. Визначення основних тенденцій розвитку світового ринку сантехніки

Світовий ринок сантехніки в сучасних ділиться між п'ятьма основними найбільшими компаніями – виробниками сантехнічної продукції різних типів та складності [31]. Це American Standard (США), гурт Roca (Іспанія), Sanitec (Фінляндія), Ville Roy & Boch (Німеччина) та Kohler (США). На ринку їхня продукція представлена різними брендами.

Так, American Standard – це марки: Ideal Standard (представництва в різних країнах Європи), Porcher (Франція), Ceramica Dolomite (Італія), Armitage Shanks (Велика Британія).

Групі Roca належать бренди Roca (виготовляється в Іспанії, Італії, Польщі, Туреччині, Китаї та ін.), Madlena Nova (Португалія), Lau fen (Швейцарія), Oesrag (Австрія), Jihoceska (Чехія), Sanitana (Польща), Fayans Kasrichan (Болгарія), Umi Lau fen (Таїланд) (рис. 2.1.).

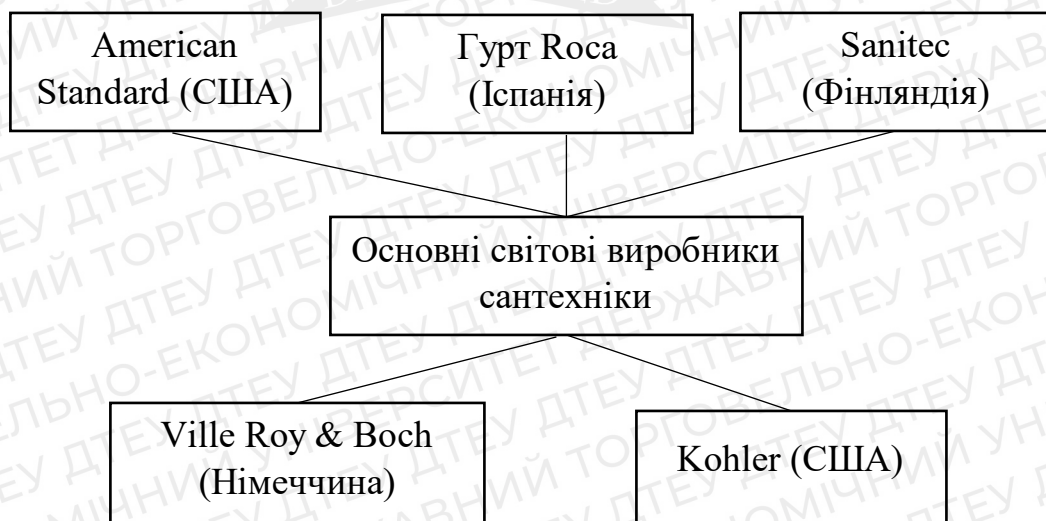


Рис. 2.1. Основні найбільші компанії – виробники сантехнічної продукції різних типів та складності

Джерело: сформовано автором на основі [31]

При цьому, перерозподіл у відсотковому співвідношенні між цими виробниками на світовому ринку, не має постійного сталого значення [31].

У компанію Sanitec входять такі виробники:

- Allia (Франція),
 - Ido (Швеція, продукція: сан фаянс, ванни),
 - Ifo (Швеція),
 - Johnson Swiss (Малайзія),
 - Lecco (Єгипет),
 - Keramag (Німеччина),
 - Porsgrund (Норвегія),
 - Sanitaria Pozzi (Італія),
 - Sanitec Коло (Польща).
- Компанії Ville Roy & Boch належать такі бренди:
- Ville Roy & Boch (Німеччина, Франція),
 - Alfold (Угорщина),
 - Mondial (Румунія).

У 2019 році концерн купив групу компаній Sphinx-Gustav Berg (сан фаянс). Група Kohler є основним конкурентом Ideal Standard у США. До її складу входять Kohler (США), Kohler-Sanimax та Jacob (Франція). Останній бренд добре представлений в Україні.

Всі перераховані вище компанії пропонують сантехніку для людей з різним рівнем достатку. Основні тенденції розвитку світового ринку сантехніки в сучасних умовах, свідчать про те що обсяги торгівлі на світовому ринку сантехніки щорічно зростають.

Управління ланцюгами поставок виробів сантехнічного призначення потрібна як для масштабного будівництва, так і для індивідуального. Наразі вітчизняна промисловість лише частково задовольняє потреби в них. Тому аналіз світового ринку уможливить визначитися з напрямками розвитку конкретної галузі в цілому, виявити динаміку світового ринку сантехнічних виробів із кераміки та об'єктивно оцінити потреби в них.

У світовій товарній позиції знаходиться 6910 виробів санітарно-технічного призначення, які загалом поділяються на 2 групи, а саме: раковини, умивальники, консолі раковин, ванни, біде, унітази, зливні бачки, пісуари й аналогічні санітарно-технічні вироби із фарфору та інші вироби [30].

Світова криза 2013–2015 рр. торкнулася також ринку сантехнічних виробів, що негативно вплинуло на попит і, як наслідок, на обсяги виробництва. У 2016 р. ситуація змінилася на краще: обсяги виробів сантехнічного призначення із кераміки порівняно з 2013 р. зросли на 7.7 % і становили 57.9 млн шт. [6]. Статистичні дані свідчать про відчутний поштовх з боку провідних країн-виробників – Китаю, Польщі та Німеччини, особливо високі темпи зростання у виробництві сантехніки продемонстрував Китай.

Минулого року постачання в США перевищили рекордні 1,7 млрд дол., а Індія стала імпортером, що найшвидше зростає, за останнє десятиліття. У 2021 році обсяг торгівлі на світовому ринку керамічної сантехніки становив 7,8 млрд дол.

Найбільший імпортер сантехніки – США, закупив за кордоном керамічні вироби на рекордну суму 1,7 млрд. дол., що на 3,2% більше, ніж роком раніше.

Німеччина (556 млн. дол.) посіла друге місце у рейтингу, збільшивши постачання на 5,6% порівняно з 2020 роком. Далі за обсягами імпорту слідує Франція, яка збільшила закупівлі на 3,7% у річному обчисленні до 409 млн дол.

Ринок житла у США починає подавати ознаки затишшя, тому попит на керамічні раковини, ванни, унітази та аналогічні санітарно-технічні вироби у США, за прогнозами, за кілька років може скоротитися, і навпаки, в ЄС прогнозується зростання імпорту керамічної сантехніки через збільшення обсягів будівельних робіт у рамках реалізації програм реконструкцій.

Індія стала найшвидшим імпортером керамічної сантехніки з 2007 по 2021 рр. За цей період постачання до Індії зросло з 21,4 млн дол. до 123 млн дол. Індія збереже поточний обсяг імпортованих поставок цього року завдяки продовженню реалізації програми «Житло для всіх до 2024 року».

Найбільший експортер керамічної сантехніки у світі – Китай (72 млн. одиниць) займає 41% від загального обсягу світових поставок. Мексика

(11 млн. одиниць) знаходиться на другому місці в рейтингу, за нею слідує Таїланд (8,3 млн одиниць), із сукупною часткою близько 11% від загального обсягу експорту.

У вартісному вираженні Китай (2,7 млрд. дол.) залишається найбільшим постачальником керамічної сантехніки у світі, частку якого припадає 37% від загального обсягу експорту. Другу позицію в рейтингу зайняла Німеччина (563 млн. дол.) з часткою 7,9% від загального обсягу постачання. За нею слідує Мексика з часткою 5,5%.

На сайті Trade Map [38] надається поглиблена інформація у вигляді таблиць, графіків та карт – показники експорту, міжнародного попиту, альтернативних та конкурентних ринків, а також довідник імпортуючих та експортуючих компаній.

Trade Map охоплює 220 країн та територій та 5300 найменувань товарів Гармонізованої системи. Щомісячні, щоквартальні та щорічні торгові потоки надані з найбільш агрегованого рівня до рівня тарифної лінії (рис. 2.2).

Перспективи диверсифікації постачальників для товару, імпортуемого країною України в 2021.
Товар: 3922 ванни, душові, раковини для стоку води, раковини для умивання, біде, унітази, сидіння та кришки для них, бачки зливні і аналогічні санітарно-технічні вироби.

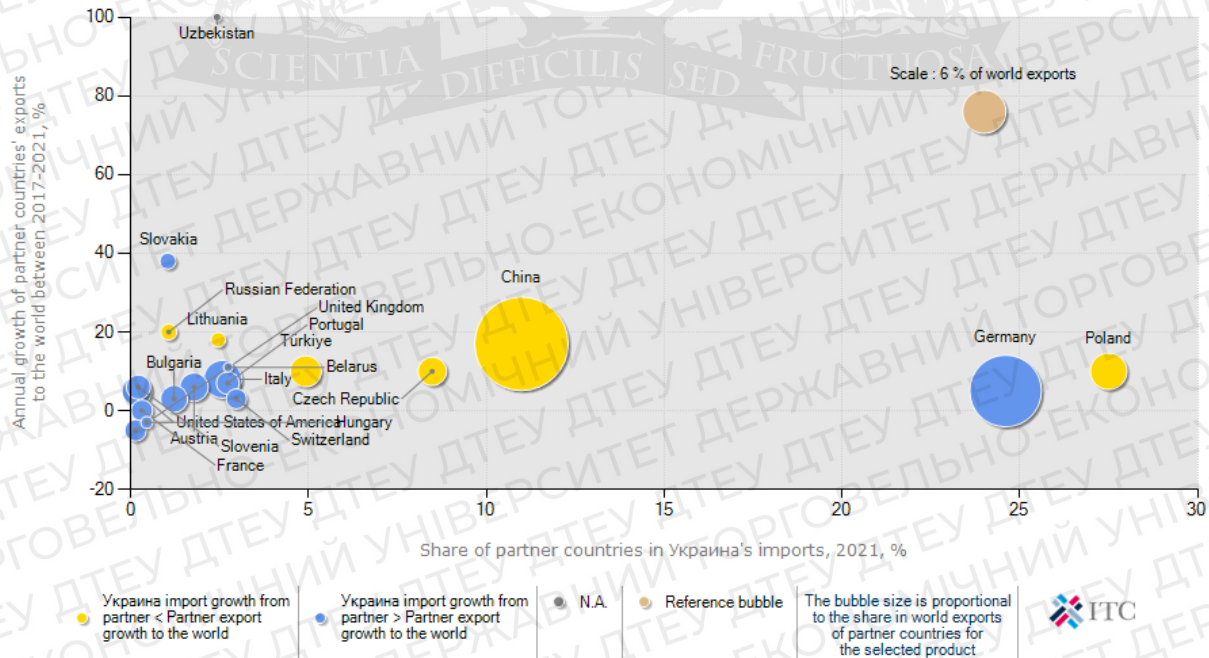


Рис. 2.2. Дані сайту Trade Map стосовно імпорту сантехніки

Відповідно до даних сайту, імпорт з Польщі в Україну склав у 2021 році доля Польщі у імпорті сантехніки в Україну склала 27,5 % [38].

Безумовно, продукція далеко не всіх світових заводів-виробників представлена на українському ринку, але багато імен добре знайомі вітчизняним споживачам. Таким чином в наступному пункті ВКР проаналізуємо основні аспекти розвитку вітчизняного українського ринку сантехніки в сучасних умовах.

Також, варто відзначити місце вітчизняної сантехнічної продукції на світовому ринку. Так, динаміка експортних поставок сантехнічних виробів із кераміки до основних країн-контрагентів українськими виробниками є негативною, зокрема в 2020 р. вони становили 46 510, а в 2021 р. – зменшилися на 52 %. За даними Української асоціації кераміки, в 2020–2021 рр. вітчизняні експортери диверсифікували свої контакти за кордоном. Якщо раніше вони працювали переважно з однією країною, куди експортували продукцію, то тепер в активі кожного виробника виявилось декілька країн. Польща вийшла на перше місце серед країн, до якої постачається українська сантехніка. У переліку країн-партнерів, що закуповували вітчизняну сантехніку з'явилися Румунія, Словаччина, Німеччина [30].

Отже, як висновок, можемо сказати про те що світовий ринок сантехнічних виробів після кризи 2013–2015 р. р., негативно вплинув на попит і, як наслідок, на обсяги виробництва сантехніки в цілому. Динаміка експортних поставок сантехнічних виробів із кераміки за останні 7 років є негативною, оскільки вони зменшилися в цілому на 52 %. Проте за даними світових виробників, в 2021 р. експорт цієї групи товарів значно перевищив імпорт, що свідчить про позитивні зрушення в галузі та опирається на політичний курс країни щодо імпортозаміщення [30].

2.2. Дослідження вітчизняного ринку сантехніки

Крім великих концернів, в умовах ринку успішно працюють компанії середньої величини. Такі, наприклад, як німецька компанія Duravit, що виробляє дуже дорогий сан фаянс, меблі для ванних кімнат та різноманітні аксесуари. Продукція Duravit здобула популярність у покупців, насамперед через свій дизайн, над яким працюють такі знаменитості як Philippe Stark та Dieter Sieger. Так, вже давно в нашій країні продається сантехніка німецьких фірм Hansgrohe (спеціалізація: змішувачі, душові кабінки) та Grohe (змішувачі, аксесуари для ванних кімнат, системи підвісного сан фаянсу). Також добре зарекомендувала себе на українському ринку фінська компанія Ores, що пропонує недорогі змішувачі, трубопровідну арматуру та електронні компоненти. З 1996 року на ринку сантехніки середнього класу працює польська компанія Cersanit, що пропонує сан фаянс, ванни та змішувачі. Приблизно такий же асортимент пропонує турецький концерн Eczacıbaşı (Едзаджібаші).

Щодо вітчизняного сантехнічного виробництва, то тут доречно навести такі факти. На початку 90-х років в Україні щороку вироблялося 6,5-7 тис. прим. санітарних керамічних виробів на рік. У 2019 р. випуск санітарних керамічних виробів збільшився на 24%, у 2020 р. – ще на 10%. Наразі частка вітчизняних матеріалів на українському ринку санітарних керамічних виробів, за оцінками фахівців, становить не більше ніж 50%. Експорт вітчизняної продукції 2021 р. зріс на 148%.

За оцінками фахівців, найближчими роками зростання обсягів виробництва та розширення асортименту сантехнічного обладнання, що виробляється в Україні, продовжиться, цьому сприятиме збільшення попиту з боку населення та скорочення імпорту.

Таким чином, на імпорт компанії ТОВ «Епіцентр К», впливають існуючі тенденції на ринку української сантехніки – на сьогоднішній день, це один із найперспективніших і водночас невивчених ринків. На даному ринку весь існуючий асортимент поділяється на два напрямки (табл. 2.1) [32].

Існуючий асортимент на ринку сантехніки

Тип сантехніки	Опис
Побутова сантехніка	представлена обладнанням та приладами, які встановлюються у будинках та квартирах. Вона включає: ванни, душові кабіни, унітази, раковини, біде тощо.
Інженерна сантехніка	використовується під час створення водопровідних систем, систем каналізації та опалення. Приймає безпосередню участь у створенні інженерних мереж та систем комунікації при будівництві житлових, офісних та виробничих будівель різного масштабу та призначення. Інженерна сантехніка включає в свій список весь спектр труб та фітингів для систем водопостачання, опалення та каналізації, з'єднувальні та фасонні частини для трубопроводів, регулюючу арматуру, обладнання для повноцінної роботи опалювальних систем, систем вентиляції, радіатори опалення, конвектори, повітроводи, розширювальні баки, лічильники газу, лічильники гарячої та холодної води та багато іншого.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Попит на сантехніку, який відповідно впливає на збільшення чи зменшення імпортованої продукції в умовах діяльності ТОВ «Епіцентр К», є похідним від споживчого. Скорочення чи збільшення обсягів будівництва відбивається продажу інженерної сантехніки.

Зазначимо низку факторів, що впливають на попит на інженерну сантехніку.

1. Рівень добробуту населення.
2. Об'єм будівництва житлової нерухомості.
3. Технічне становище інженерних систем.
4. Обсяг ринку ремонтних робіт.

Зараз обсяг українського ринку сантехніки оцінюється в 11-12 млн. виробів на рік, що у вартісному вираженні становить близько € 2,5 млрд. Основними каталізаторами зростання ринку є зростання доходів населення і зростання будівництва житлового фонду.

Близько 40% продажів посідає будівельний ринок, 25% – на експлуатаційні організації ЖКГ, роздріб 35%.

Динаміка ринку залежить від зростання споживачів. Серед виробників сантехнічного устаткування закордонні займають лідируючі позиції над ринком сантехніки – їхня частка становить близько 70 %.

Ринок сантехніки в даний час переживає динамічний розвиток, темпи та обсяги продажів виробів збільшуються – що загалом і не дивно, адже сучасний розвиток технологій виробництва та підвищення якісного рівня життя вимагають задовольняти збільшені вимоги покупців. Це з тим, що зростають обсяги будівництва житлових об'єктів в Україні. Відповідно, зростає потреба в облаштуванні нових будинків і нових офісних будівель і бізнес-центрів, що зводяться, санітарно-технічними інженерними системами. І так само, незважаючи на стан економіки, рівень продажів сантехніки останніми роками зростає вгору.

Збільшення попиту на сантехніку пов'язане із заміною сантехніки для ванної та кухні, не актуального дизайну, що ще збереглися у багатьох будинках та установах. Їх дизайн, функціональність та ергономіка в даний час здаються застарілими, тому їхня заміна на нові сучасні сантехнічні вироби є цілком виправданою.

Польські виробники сантехніки нині займають лідируючі позиції над ринком інженерної сантехніки – їхня частка становить близько 70 відсотків загальної маси сантехнічної продукції, реалізованої в Україні.

Це з високою якістю продукції західних компаній, заснованому на застосуванні прогресивних технологій, новітнього устаткування й суворого контролю якості всіх етапах виробництва. Основні, імпортовані із Польщі марки сантехнічного устаткування, включають в себе наступні бренди: Remer, SAS, Bavaria, Vidmar, Standard Hydraulics, Tianfu, Fluxtube, Teka, Ariston – ці імена у всіх на слуху і не потребують додаткових рекомендацій. Якість та надійність сантехнічної продукції цих компаній-брендів підтверджена численними сертифікатами та мільйонними продажами по всьому світу.

Розподіл типів сантехніки на українському ринку також за останні роки зазнав значної зміни: якщо раніше про такі вироби, як душові кабінки, гідро масажні та акрилові ванни, поліпропіленові труби та фітинги, кульові крани та інші вироби інженерної сантехніки, доводилося тільки мріяти, оскільки в здебільшого це все ж таки був рідкісний товар у спеціалізованих магазинах. Сьогодні це дуже популярна і всім відома продукція.

Одним словом, сьогодні сантехніка повинна бути не тільки якісною, надійною, функціональною, але й що дозволяє створювати особливі інтер'єри у ванній кімнаті, в душовій або кухні, які наповнені високою естетикою та індивідуальністю. Поряд із вже заслужила визнання зарубіжною продукцією вітчизняна сантехніка користується не меншим попитом, дозволяючи кожному покупцю, незалежно від його рівня доходів, підібрати необхідні товари, у відмінній якості яких він може бути впевнений.

Гравці ринку за профілем діяльності діляться на постачальників, монтажників (інсталяторів) та універсалів. Інсталятори здебільшого тримають лідируючі позиції за рахунок субпідряду у великих будівельних організацій та інвесторів – забезпечують нові будівлі та споруди чи реконструкцію нерухомості. Коли мова заходить про опалювальне обладнання, і особливо про прилади газового автономного опалення, необхідно максимально дотримуватись правил техніки безпеки. Займатися встановленням газового опалювального обладнання мають лише спеціалісти. Постачальники займаються оптовою та частково роздрібною торгівлею. Універсали поєднують обидва напрями. Середні та невеликі компанії – в основному інсталятори або

постачальники, серед великих оптовиків. Бар'єри входу ринку невисокі. Але кількість учасників ринку постійно зростає. У свою чергу ринок сантехніки є насиченим, оскільки активно збільшується і кількість споживачів сантехніки. Ще кілька років тому в Україні монтаж опалення був прерогативою сфери ЖКГ, приватним фірмам та підприємцям вхід у цю сферу діяльності було замовлено. Зараз же зросла велика кількість монтажних та сервісних організацій, які активно розвиваються та є споживачами продукції інженерної сантехніки.

В сучасних умовах розвитку світового та вітчизняного ринків змінилися та вийшли вперед нові технології в галузі сантехнічних робіт. Також варто зробити висновок про те, що весь існуючий на сьогоднішній день ринок сантехніки величезний і порівнювати гравців досить складно, тому що вони випускають досить різну за своїми характеристиками продукцію.

Розглядаючи сучасний стан ринку роздрібної торгівлі сантехнічної продукції в Україні, він представлений 10-15 основними учасниками, більшість з яких спеціалізується на продажу побутової сантехніки, такої як унітази, ванни, змішувачі, аксесуари для ванн та ін.

При цьому, головною перевагою ТОВ «Епіцентр» перед конкурентами є надання послуг із встановлення пропонованого опалювального та сантехнічного обладнання.

Відповідно до проведеного дослідження фінансового стану підприємства у п. 1.2., отримали дані про те що оборотні кошти підприємства мають досить стабільний обсяг і становлять у середньому 97,44 % активу балансу. Можна сміливо сказати, що оборотні кошти даного підприємства мають тенденцію до зростання, що свідчить про стабільний оборот коштів. Це здебільшого пов'язано з різким збільшенням виробничих запасів (у 2020-2021 рр. спостерігається зростання цього показника в обсязі 107,0 та 225,2 млн. грн.) та готової продукції (2021 р. – 10,12% у сумі 198,1 млн. грн.). Тим не менш, різке збільшення запасів та готової продукції свідчить про труднощі збуту продукції та неритмічною роботою підприємства. У 2021 р. спостерігається різке зниження дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (з 669,2 млн.

грн. до 326,3 млн. грн.), а також суттєве зростання поточної дебіторської заборгованості обсягом 1082,5 млн. грн. – 55,3% від валюти балансу у 2021р. Абсолютно ліквідна частина – кошти знизилася за 2021 рік, що минув, на 21,7 млн. грн.. і склали 3,43% від загальної суми активів, що на 0,62% менше у порівнянні з базисним 2019 роком. Хоча ще у 2020 р. сума коштів у національній валюті склала 88,9 млн. грн., а питома вага у структурі становила 13,87%.

Відповідно до цього, зважаючи на аналіз ринку сантехніки в Україні, вважаємо доцільним компанії розширювати імпортні операції в структурі ЗЕД підприємства, при цьому вигідною на сьогоднішній день є співпраця із Польщею, як країною контрагентом оскільки на даний момент це найближча для імпорту країна зони ЄС, співпраця із якою може суттєво розширити асортимент сантехніки в відділах ТОВ «Епіцентр К».

Здійснений загальний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» показав, що підприємство, маючи величезний виробничо-технічний потенціал, висококваліфіковані кадри, маючи достатні фінансові ресурси, є найбільшим комерційним підприємством в регіоні.

Подальше удосконалення його зовнішньоекономічних зв'язків є за обставин, що склалися (через військові дії з боку РФ на території України, в тому числі у регіонах де були представлені ТОВ «Епіцентр К», а також загрозу поширення COVID – 19, та відносно вузький внутрішній ринок певних видів сантехніки в Україні) однією з найважливіших умов подальшого розвитку та успішного функціонування ТОВ «Епіцентр К» загалом у поточному та у майбутніх періодах є саме удосконалення організації імпорту в межах окремих груп товарів, у тому числі продукції сантехнічного призначення.

Вирішення зазначеної задачі передбачає, насамперед, визначення основних напрямів удосконалення ЗЕД підприємства.

На наш погляд, основними напрямками вдосконалення імпортних операцій в структурі зовнішньоекономічної діяльності компанії «Епіцентр К» є:

- 1) розробка стратегії удосконалення імпортних операцій у структурі зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Епіцентр К»;

2) удосконалення структури управління організацією імпорту сантехніки в ТОВ «Епіцентр К».

Найважливішим із них, на наш погляд, є розробка стратегії імпорتنих операцій у зовнішньоекономічній діяльності на довгострокову (10-15 років) та середньострокову (5-7 років) перспективу.

Стратегія підприємства – це розрахована перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених компанією цілей що також стосується і імпорتنих операцій в структурі ЗЕД. Сутність вироблення та реалізації даної стратегії полягає в тому, щоб вибрати потрібний напрямок розвитку з численних альтернатив і варіантів імпорту і направити виробничо-господарську діяльність обраним шляхом.

Система стратегічного управління, що називається передбачає:

- Виділення ресурсів під стратегічні цілі незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю;
- Створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;
- Оцінку та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Сьогодні дедалі очевиднішим стає те, що основною особливістю систем управління імпортом в структурі ЗЕД ТОВ «Епіцентр К», за умов конкуренції є їхня орієнтація на довгострокову перспективу, тобто, управління проведенням досліджень контрагентів для вибору партнерів сантехнічного обладнання, диверсифікацією імпорتنих операцій та максимальним використанням творчої активності персоналу відділу ЗЕД підприємства.

На першому етапі, треба провести дослідження зовнішнього середовища, тобто – конкурентів, постачальників та споживачів сантехнічної продукції ТОВ «Епіцентр К».

Далі, – необхідним є аналіз існуючої позиції та можливостей самого підприємства, його технічних, технологічних, фінансових, сировинних та інших ресурсів а також потреб які виступатимуть підґрунтям у рішеннях щодо вибору контрагентів із імпортованих операцій сантехнічної продукції з Польщі.

Третім етапом є застосування SWOT-аналізу, який називають ще матрицею первинного стратегічного аналізу. Це найбільш простий і доступний метод, що дозволяє інтегрувати різні аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища та здатний дійсно надати допомогу у виборі оптимальної маркетингової стратегії по імпорту обраного виду продукції – сантехніки із Польщі.

SWOT-аналіз – це один із найпоширеніших видів аналізу у стратегічному управлінні на сьогоднішній день. SWOT-аналіз дозволяє виявити та структурувати сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні можливості та загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил та слабкостей своєї компанії з можливостями, які надає їм ринок. Виходячи з якості відповідності, робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес, і зрештою визначається розподіл ресурсів за сегментами.

Таким чином, завдяки проведеному аналізу, буде можливим ефективно вирішення всіх завдань із управління імпортом сантехнічної продукції з Польщі, в структурі ЗЕД діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К».

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ІМПОРТУ САНТЕХНІКИ З ПОЛЬЩІ ДЛЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Організаційне забезпечення здійснення імпорту ТОВ «Епіцентр К» з Польщі

Відповідно до чинного законодавства підприємство – це самостійний господарюючий суб'єкт, створений у порядку для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг з метою задоволення суспільних потреб та отримання прибутку. Для ефективного організаційного забезпечення здійснення імпорту ТОВ «Епіцентр К» з Польщі в існуючих умовах управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства сформована структура управління, яка визначається насамперед тими цілями та завданнями, які вона покликана вирішувати під час здійснення операцій імпорту сантехнічного устаткування та обладнання.

Функціональні відділи та служби організаційної структури управління ЗЕД ТОВ «Епіцентр К» можна умовно поділити на три групи (рис. 3.1.).

1. Група відділів та служб, що здійснюють планування:

– планово-економічний відділ – планування зовнішньоекономічної діяльності (імпортних операцій сантехніки із Польщі) та контроль виконання плану, аналіз господарської діяльності підприємства;

– валютно-фінансовий відділ – валютне планування та контроль за банківськими, валютними, кредитними та розрахунковими операціями, дотримання інтересів ТОВ «Епіцентр К» при укладанні зовнішньоторговельних угод із контрагентами з Польщі;

– транспортний відділ – планування та забезпечення перевезень імпортованої сантехніки з Польщі;

– бухгалтерія – облік та звітність, розрахунки з банками, постачальниками та сторонніми організаціями, розрахунок та виплата заробітної плати, аналіз

(спільно з плановим відділом) результатів фінансової діяльності щодо об'єднання та рекомендації щодо її покращення.

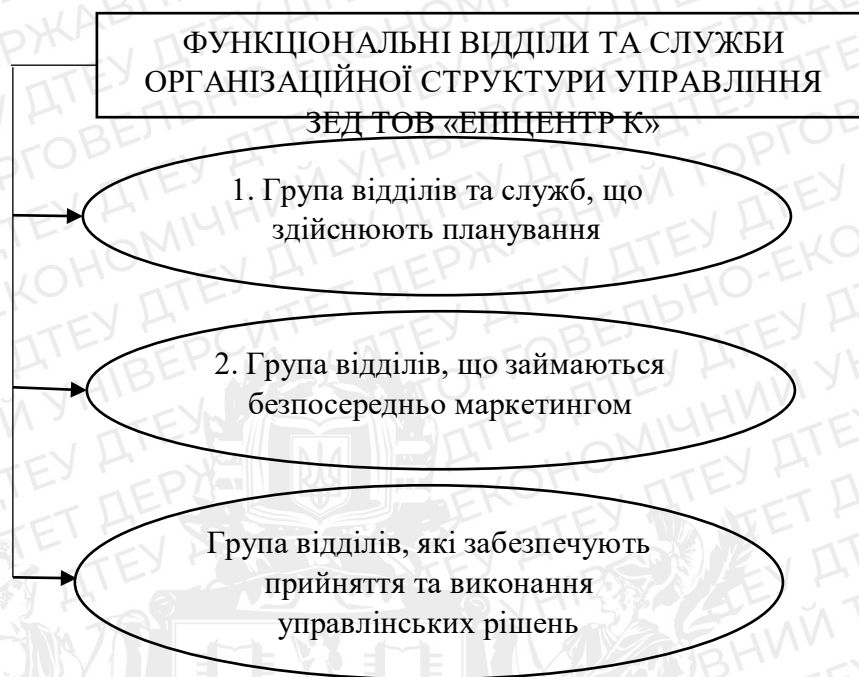


Рис. 3.1. Функціональні відділи та служби організаційної структури управління ЗЕД ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано на основі даних підприємства ТОВ «Епіцентр К» [37]

2. Група відділів, що займаються безпосередньо маркетингом:

– відділ кон'юнктури та цін – дослідження попиту, пропозиції, динаміки цін, структури ринків, систематизація кон'юнктурних матеріалів, координація роботи будівельних організацій із загальними іноземними агентами, методичне керівництво та контроль правильності розрахунків та застосування цін будівельними організаціями при підготовці та укладанні контрактів, інша робота з дослідженням кон'юнктури ринків;

– відділ реклами та виставок – забезпечення рекламної діяльності СОТ, організація участі у міжнародних виставках та ярмарках;

– інженерно-технічний відділ – вивчення діючих на світовому ринку технічних вимог до товарів, інформування про них безпосередніх виробників товарів, аналіз технічного рівня та якості продукції та послуг, її конкурентоспроможності, підготовка відповідних висновків;

3. Група відділів, які забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень:

- відділ розвитку – удосконалення організаційної структури підприємства;
- відділ кадрів – питання добору та розстановки кадрів, ведення особових справ працівників;

- адміністративно-господарський відділ – постачання необхідними для роботи підприємства матеріалами та обладнанням, відповідальність за експлуатацію будівлі; інша господарська робота;

- юридичний відділ – допомога у складанні умов контрактів та угод, консультація з питань презентацій та реклаमाцій, розбіжностей, захист інтересів СОТ у судах та арбітражах, правове забезпечення;

- іноді юридичний і протокольний відділи, і навіть бухгалтерія і відділ кадрів підпорядковуються безпосередньо генеральному директору ТОВ, виконуючи самі функції.

Створення такої розгалуженої структури управління ЗЕД є характерним для підприємств такого масштабу, як ТОВ «Епіцентр К», коли їхня діяльність значною мірою зосереджена на освоєнні зовнішніх ринків.

В узагальненому вигляді основні етапи стратегічного планування імпорتنих операцій по завезенню сантехніки з Польщі, мають наступний зміст (рис. 3.2).

На підприємстві ТОВ «Епіцентр К», яке бере активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоторговельний апарат існує в основному у двох формах: як частина внутрішньовиробничої структури у вигляді зовнішньоекономічного відділу (відділу зовнішньоекономічних зв'язків), так і як відносно самостійний підрозділ у вигляді зовнішньоторговельної комерційної організації.

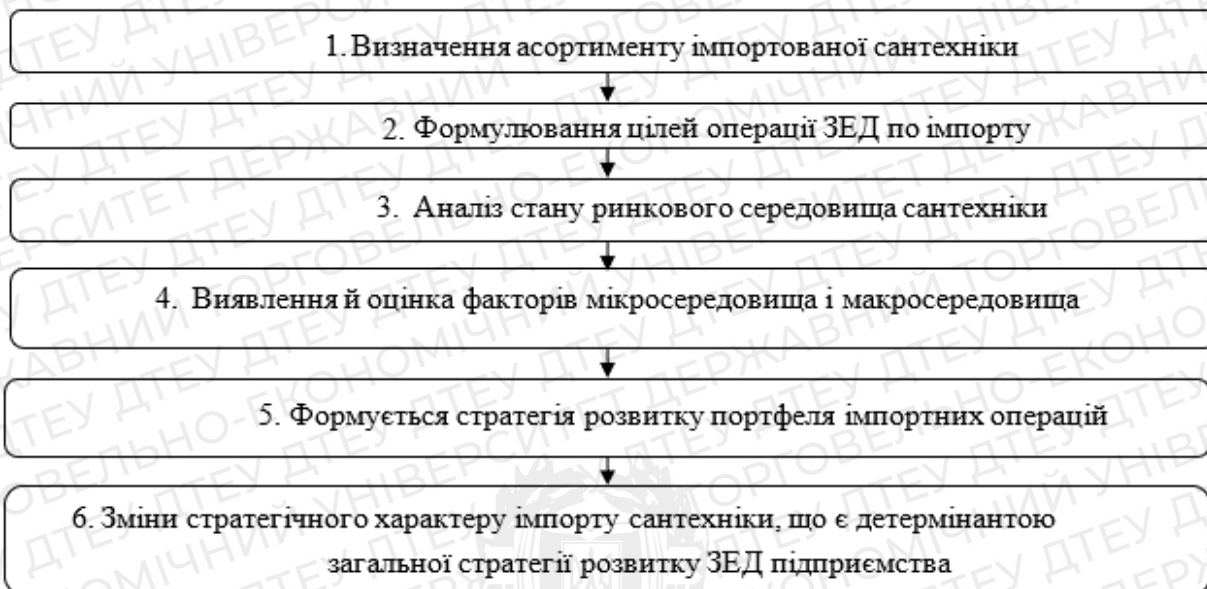


Рис. 3.2. Основні етапи стратегічного планування імпортних операцій по завезенню сантехніки з Польщі в ЗЕД на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано на основі даних підприємства ТОВ «Епіцентр К» [37]

Приведемо приклад митної операції по імпорту сантехнічного обладнання з Польщі в межах ТОВ «Епіцентр К». Відповідно до вимог Порядку заповнення митних декларацій на бланку єдиного адміністративного документа, в окремих позиціях графи 31 митної декларації (далі – МД) під номером 1 зазначаються найменування та звичайний торговельний опис, що дає змогу ідентифікувати і класифікувати товар (фізичні характеристики товару в обсязі, достатньому для однозначного зарахування його до коду згідно з УКТЗЕД, у кількості знаків, визначеній правилами заповнення графи 33 МД для відповідного митного режиму та особливостей переміщення): наприклад, комплектність або завершеність (зібраний/незібраний), кількісний та якісний склад (матеріал, речовина, суміш, сполука тощо), основні властивості товару (призначення, розмір, розфасування, пакування тощо).

За результатами проведеної імпортної операції сантехнічного приладдя з Польщі (фітингу), як найменування, у супровідних документах було зазначено:

- “фітинги зі сплаву міді (латунь) сантехнічного призначення, побутові, для систем водопостачання в асортименті”;

• “фітинги побутового призначення, з недорогоцінних металів (латунь), в асортименті”. Виходячи з вищезазначеного, митна вартість сантехнічних фітингів не могла бути визначена шляхом застосування першого – п’ятого методів.

На підставі ч. 2 ст. 64 МКУ митна вартість, визначена згідно з положеннями цієї статті, ґрунтується на раніше визнаних (визначених) митними органами митних вартостях.

За наявною інформацією в автоматизованих інформаційних системах ДФС (ПК “Інспектор-2006”, ЄАІС ДМСУ) товари, які мають опис згідно з гр. 31 МД “Фітинги зі сплаву міді (латуні) сантехнічні” за кодом УКТЗЕД 7412200000, які були продані на експорт в Україну і час експорту котрих збігається з часом експорту оцінюваних товарів або максимально наближений до нього, були оформлені іншими митними органами України за такими рівнями митної вартості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рівень митної вартості товару “Фітинги зі сплаву міді (латуні) сантехнічні” за наявною інформацією ТОВ «Епіцентр К»

Країна походження		Цінова база ЄАІС, \$/кг	Митна декларація
код	назва		
156	Польща	9,02	МД № ... від 07.12.2019
156	Польща	10,23	МД № ... від 11.03.2020
156	Польща	5,47	МД № ... від 26.03.2020

Отже, за результатами визначення бази оподаткування, враховуючи положення п. 8 ч. 3 ст. 53 МКУ, ціна товару “Фітинги зі сплаву міді (латуні) сантехнічні” за кодом УКТЗЕД 7412200000 має визначатися на рівні не менше вартості на сировину, а саме за біржовою ціною на латунь марки 63/35 (BS1400 SCB3).

Неврахування митним органом названих факторів у визначенні митної вартості товару “Фітинги зі сплаву міді (латуні) сантехнічні” (код УКТЗЕД

7412200000), з урахуванням вартості сировинних складових, за умови їх митного оформлення за рівнем митної вартості (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2

Результати митного оформлення товару “Фітинги зі сплаву міді (латуні) сантехнічні” ТОВ «Епіцентр К» в Одеському регіоні за період 01.01.2021–12.10.2021

Фітинги (бюджет за період 01.01.2021–12.10.2021) ТОВ «Епіцентр К»			
Підприємства	Кількість МД типу ІМ-40 ДЕ	Код товару за УКТЗЕД	Вартість, грн
3 підприємства м. Одеси	227	7412200000	27 108 277,47
5 підприємств інших областей	14	7412200000	1 272 788,70
Загалом 15 підприємств ТОВ «Епіцентр К»	241	7412200000	28 381 066,17

Слід зазначити, що наприклад, кількість митних оформлень товару “Фітинги зі сплаву міді (латуні) сантехнічні” (код УКТЗЕД 7412200000) виробництва Польщі в Одеській митниці для ТОВ «Епіцентр К» у 2021 р. значно скоротилася (4 митні декларації за 12 місяців в порівнянні із 9 в аналогічний період 2020 р.). Доцільність імпорتنних операцій при цьому обраного виду сантехніки із Республіки Польща є доцільною і економічно вигідною, оскільки митна вартість за кілограм виробів за результатами митного оформлення майже на 1,5 \$ менша, ніж мінімальний розрахунковий рівень цін на типові види фітингів на ринках Китаю.

3.2. Прогнозна оцінка результативності імпорту ТОВ «Епіцентр К» сантехніки з Польщі

Високі показники конкурентоспроможності повинні забезпечити магазину сантехніки «Епіцентр К» можливість завоювати становище лідера серед досліджуваних компаній із продажу сантехніки та надання послуг з

монтажу сантехнічного та опалювального обладнання. На досягнення хороших показників конкурентоспроможності істотно впливає методи ведення бізнесу, значна роль - забезпечення високої якості товару, широкого асортименту послуг та унікальних торгових пропозицій. За результатами оцінки конкурентоспроможності було виявлено сильні та слабкі сторони компанії, які впливають на попит та фінансові показники.

Для визначення сильних і слабких сторін були взяті такі критерії: асортимент послуг, вартість послуги, унікальна торгова пропозиція, кваліфікація персоналу, рекламна активність, знання бренду, лояльність до компанії. Оцінка кожного критерію проводилася за десятибальною шкалою, де 1 – найнижча оцінка, 10 – висока.

Аналіз даних факторів проводився на основі вторинної інформації – відгуки та побажання споживачів, вивчення послуг конкурентів. Асортимент пропонованих послуг, їх вартість, наявність унікальних пропозицій, ефективність та оперативність виконання замовлень – ці критерії є міцною основою для позитивного впливу на фінансовий стан магазину.

Для того щоб сильні сторони не звернулися в слабкі, необхідно постійно вивчати ринок даних послуг і стежити за тенденціями, що розвиваються в цій галузі.

Відділ сантехніки ТОВ «Епіцентр К» пропонує такі товари та послуги.

1. Побутова сантехніка – представлена обладнанням та приладами, які встановлюються у будинках та квартирах. Вона включає: ванни, душові кабінки, унітази, раковини, миття тощо.
2. Інженерна сантехніка – використовується під час створення водопровідних систем, систем каналізації та опалення. Приймає безпосередню участь у створенні інженерних мереж та систем комунікації при будівництві житлових, офісних та виробничих будівель різного масштабу та призначення. Інженерна сантехніка включає в свій список весь спектр труб та фітінгів для систем водопостачання, опалення та каналізації, з'єднувальні та фасонні частини для трубопроводів, обладнання для повноцінної роботи опалювальних систем, систем вентиляції, радіатори опалення, конвектори, повітроводи,

розширювальні баки, лічильники газу, лічильники гарячої та холодної води та багато іншого.

3. Надання послуг у сфері монтажу систем водопостачання, встановлення сантехнічного та опалювального обладнання.

Варто зазначити, що не слід забувати, що на обсяг продажу безпосередньо впливає специфіка сезонності, а також «календарності». «Календарність» - це очевидна специфіка даного ринку. Найбільший обсяг продажів посідає весняно-літній період.

Цінова політика роздрібною організацією торгівлі визначає загальні принципи, яких фірма збирається дотримуватися у сфері встановлення ціни товари та.

Споживач, який прийшов у магазин, не може купити товар без торгової послуги і фактично купує комплекс «товар + послуга». Отже, цінова політика організації полягає у встановленні ціни торгової послуги з урахуванням ціни самого товару, т. е. у визначенні торгової націнки.

Основні фактори, що впливають на розмір торгової націнки на конкретний товар:

- 1) загальна цінова стратегія магазину;
- 2) ціни конкурентів;
- 3) закупівельні ціни товарів та вартість доставки;
- 4) Витрати магазину.

Ціноутворення послуг повністю залежить від замовника та його бюджету. При наданні слуг монтажу у вартість входить крім товару також витрати на супутні товари, енерговитрати та інше.

На послуги застосовується затратний метод ціноутворення. Суть його в тому, що з відомим середнім рівнем попиту на ті чи інші види послуг на місяць розраховується середній обсяг витрат за статтями витрат на надання певного виду послуг. Після того, як розраховано собівартість послуги, закладається певний рівень прибутку. У 2021 р. цей показник дорівнював 40 %. Але з початком кризи і підвищенням курсу валют підприємство змушене було знизити рівень прибутку, що закладається, до 30 %. Інакше ціни могли б стати

надзвичайно високими в порівнянні з аналогічними підприємствами в даній галузі.

Якщо розглядати динаміку рівня цін на основні товари та послуги, то можна помітити значні коливання в 2021 та 2022 роках. Як і в багатьох інших сферах спостерігається залежність між рівнем цін та зміною курсу іноземної валюти. Так чи інакше, домовленості здебільшого досягаються у доларовому чи євро-еквіваленті, вже при розрахунках проводиться переказ у гривню за курсом Нацбанку в день оплати. Зараз простежується необхідність зниження рівня цін у зв'язку з дуже різким зростанням курсу валют.

В іншому – помітна залежність від вагань курсу валюти. Спостерігається зростання обсягу матеріальних витрат, що спричинено зміною орендної плати, трохи збільшилися витрати на оплату праці.

Загалом можна сказати, що в порівнянні з даними конкурентами ціни на основні види товарів та послуг різняться не дуже суттєво і в основному йдуть рівно. Збут включає такі операції: розподіл; транспортування та зберігання товарів; контакти з покупцями та посередниками з метою їх продажу.

Збутову діяльність ТОВ «Епіцентр К» на ринку здійснює на підставі безпосередньої реалізації кінцевого споживача через роздрібний магазин, або у вигляді супутнього продажу до монтажних робіт. У другому випадку доставку обладнання на місце проведення монтажних робіт здійснює магазин. Основні групи споживачів – фізичні особи та співробітники монтажних фірм.

Для цих цільових груп споживачів основними показниками співпраці з магазином є якість товару, ціна (сумісність із конкурентними пропозиціями) та широкий асортимент.

Також відмітимо важливу роль маркетингових комунікацій та просування, які належать до найбільш важливих аспектів діяльності компанії. Магазин сантехніки, як і інші підприємства у цій сфері, потребують реклами. У міру стрімкого розвитку даного ринку посилюється конкуренція у ньому. Лідери під пресингом нових учасників прагнуть утримати і збільшити свою частку за рахунок посилення конкурентних переваг, встановлюючи

довгострокові та взаємовигідні відносини з партнерами, а також застосовують доступні інструменти маркетингу.

Важливою складовою в маркетинговій комунікації є візуальна ідентифікація магазину, адже фірмовий стиль спрямований на створення візуальної та смислової єдності пропонованих компанією послуг та товарів і всієї інформації, що виходить від компанії, її внутрішнього та зовнішнього оформлення.

Фірмовий стиль компаній допомагає орієнтуватися в потоці інформації і більш точно впливає на психологію потенційного клієнта. Тому слід доопрацювати фірмовий стиль магазину та активно використовувати його у всіх рекламних виступах: оформленні магазину та на кореспонденції (бланки листів, рахунки, технічна та товаросупровідна документація), у рекламних виданнях, на фасаді офісу у вигляді вказівного біл-борду та візитних карток.

Також, слід відмітити що за результатами проведеного аналізу вказаного ринку сантехніки, домінуючих компаній на ринку не виявлено. Ринок продажів сантехніки у різних регіонах України є конкурентний.

Аналіз довкілля на макrorівні виявив оцінки, що характеризують реальний стан соціальної, правової, економічної, політичної та технологічної сфер у галузі надання послуг з продажу сантехнічного устаткування на ринку України.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства «Епіцентр К» свідчить, що підприємство має такі сильні сторони як;

- потужний виробничий потенціал,
- наявність висококваліфікованих кадрів,
- великий досвід розробки стратегії імпорту сантехніки з Польщі та інших країн.

До слабких сторін підприємства слід віднести:

- відсутність великої практики у діяльності на ринку сантехніки за умов конкуренції, оскільки існуюча конкуренція на ринку не є досконалою.

Говорячи про зміни у внутрішньому середовищі підприємства, необхідно мати на увазі, що зміни повинні йти паралельно на двох рівнях – на рівні керівництва підприємства та на рівні керівників середньої та нижчої ланки.

На рівні керівництва підприємства необхідно:

- 1) ввести до його складу керівників служб, пов'язаних із маркетингом та збутом продукції, причому ці служби повинні зайняти домінуюче місце в організації підприємства;
- 2) різко посилити сприйнятливість нових способів управління, організації виробництва та збуту продукції;
- 3) сформувати атмосферу творчості, пошуку та ініціативи.

На рівні керівників середньої та нижчої ланки відділу ЗЕД ТОВ «Епіцентр К» які формують та визначають безпосередньо імпортові операції на рівні контрагентів з Польщі, необхідно:

- 1) створити систему перепідготовки кадрів із орієнтацією на ринкові методи управління (менеджерського типу);
- 2) сформулювати посадові інструкції з чітким зазначенням їхніх прав та обов'язків;
- 3) відпрацювати систему ротації керівних кадрів, передбачивши не лише підвищення на посаді за ініціативну роботу, а й на зниження за безініціативну роботу та некомпетентність;
- 4) сформулювати систему оперативного інформування керівників середньої ланки про зміни у стратегії та тактиці підприємства.

Необхідна також і зміна відносин із «зовнішнім» середовищем.

Службою маркетингу, іншими дослідницькими службами підприємства має бути організовано постійне вивчення загальних тенденцій розвитку своєї та суміжних галузей народного господарства, поведінки конкурентів, ефективності маркетингової політики, що проводиться підприємством. Для цього можуть використовуватися послуги різних спеціалізованих організацій, залучатися сторонні фахівці-консультанти. Важливим є також вивчення і запозичення передового досвіду роботи інших підприємств.

Необхідність виділення спеціального підрозділу, покликаного забезпечувати виконання маркетингових функцій при формуванні та визначенні імпорتنих операцій в структурі стратегії ЗЕД підприємства, диктується тим, що неможливо стати на шлях ринкової концепції управління, зв'язати в єдиний процес усі елементи маркетингу без їхньої ретельної координації та управління.

Створювана служба маркетингу покликана як керувати всією діяльністю підприємства з продукції зовнішньому ринках, а й нести відповідальність за планування виробництва, розробку стратегії і тактики, реклами, політики цін.

Служба має стати джерелом інформації та рекомендацій для прийняття рішень з багатьох питань виробничої, фінансової діяльності.

Отже, оптимізована структура управління відділом ЗЕД на рівні підприємства повинна мати наступний вигляд:

Начальник відділу маркетингу → Бюро ринкових досліджень та планування імпорту з Республіки Польща в структурі ЗЕД компанії → Бюро управління збутом та сервісом імпортованої продукції сантехнічного призначення з Республіки Польща

З цієї структури, можна визначити економічний ефект, який принесе відділ маркетингу компанії ТОВ «Епіцентр К». Розрахуємо прогнозну оцінку результативності імпорتنих операцій після проведення вищезгаданих заходів. (табл. 3.3.).

Проведені розрахунки показують, що імпортні поставки сантехніки на ринок України є результативними та принесуть ТОВ «Епіцентр-К» вигоду у вигляді зростання прибутку.

Зокрема, згідно маркетингових даних товариства реалізація продукції на ринку Польщі буде здійснювати за ціною у 80 дол. США, що відповідає середньоринковій ціні. Згідно проведених розрахунків імпортні поставки сантехніки на ринок України забезпечать ТОВ «Епіцентр К» отримання прибутку в розмірі 296940 дол. США, що у перерахунку на гривні складе 11788 тис. грн. при курсі гривні 39,7 грн./дол. США. Відповідно економічна ефективність імпортної поставки складе 106,52 %. Згідно прогнозних

розрахунків імпортової ефективності результат вказує на доцільність імпортування сантехнічних товарів з Польщі.

Таблиця 3.3

Результативність імпортованих поставок сантехніки з Польщі для Епіцентр-К

Показники	Механізм розрахунку	Результат
Кількість одиниць товару (Q)	-	60600
Контрактна ціна, дол. США (P)		80
Чистий дохід від реалізації, дол. США	$ЧД = Q \times P$	4848000
Курс валюти, грн/дол. США (ВК)		39,7
Виробнича собівартість одиниці виробленої продукції, дол. США (СВ)		61
Загальна виробнича собівартість, дол. США (СВз)	$СВз = Q \times СВ$	3696600
Витрати на транспортування (Т)	6 % від загальної вартості	221796
Витрати на розвантажувально-складські роботи	1 % від загальної вартості	36966
Страхування вантажу (С)	3 % від загальної вартості	110898
Оплата послуг торговельного посередника (Оп)	10 % від чистого доходу	484800
Загальні витрати (Взаг)	$Взаг = СВз + Т + РСР + С + Оп$	4551060
Ефект від імпортової поставки, дол. США	$Е = ЧД - СВз$	296940
Економічна ефективність імпортової поставки, %	$ЕІ = ЧД / СВз \times 100 \%$	106,52

Джерело: розраховано автором

Згідно прогнозних оцінок обсяг збуту сантехнічних товарів із Польщі завдяки ТОВ «Епіцентр-К» передбачається у розмірі 60600 од. з відпускною ціною у 80 дол. США за одиницю товару. Загальний ефект від імпортової діяльності прогнозується у розмірі 296940 дол. США, а економічна ефективність експортної поставки – 106,52 %. При цьому враховуємо, що проведені розрахунки базуються на ймовірнісному характеру, а тому існує ймовірність похибки у 2-5 %.

Можливими погрозами для ТОВ «Епіцентр К» у разі суттєвого розширення зовнішньоекономічної діяльності можуть стати:

- більший негативний вплив світових економічних криз на результати фінансово-господарської діяльності;

- можливі фінансово-економічні втрати, пов'язані з нестабільністю законодавства та недостатньою правовою захищеністю.

Першочерговим завданням підприємства є розширення та подальше утримання сегментів існуючих ринків, в тому числі наявної позиції на ринку сантехнічного обладнання в Україні.

Таким чином, відповідно до визначення прогностичної оцінки результативності імпорту з Польщі, керівництву комерційної організації ТОВ «Епіцентр К», можна рекомендувати проведення заходів:

1. На підприємстві в даний час є достатньо коштів для подальшого розширення господарської діяльності і відповідно отримання додаткових власних коштів за рахунок збільшення чистого прибутку;

2. Необхідно вживати заходів щодо зниження собівартості імпортованих товарів сантехнічного призначення, які реалізуються

3. Розширення переліку імпортованої продукції сантехнічного призначення з Польщі, дозволить розширити асортимент пропонованих послуг та відповідно збільшити прибуток даного відділу в структурі відділів компанії. За рахунок зазначених заходів також зменшиться собівартість.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах підприємства являють собою основну ланку в зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД). Для управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства, а саме в частині удосконалення імпорتنих операцій ЗЕД, по управлінню імпортом сантехніки з Польщі в умовах роботи ТОВ «Епіцентр К», потрібна адекватна умовам його роботи структура управління, яка визначається насамперед тими цілями та завданнями, які вона покликана вирішувати.

Результати дослідження дозволяють зробити деякі висновки, а саме:

1. Підприємство «Епіцентр К» в останні роки розвивається та збільшує свій операційний дохід, але на противагу цьому стоять стрімко зростаючі витрати, що перевищують у відсотковому відношенні ріст операційного доходу. Не зважаючи на це, ТОВ «Епіцентр К» збільшує свій чистий прибуток, а показники які дещо не відповідають нормативним значенням, мають позитивні тенденції до змін.

2. Функціональні відділи та служби організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна умовно поділити на три групи: групу відділів та служб, які здійснюють планування; групу відділів, які займаються безпосередньо маркетингом; групу відділів, які забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень:

- відділ розвитку – удосконалення організаційної структури підприємства;
- відділ кадрів – питання добору та розстановки кадрів, ведення особових справ працівників;
- адміністративно-господарський відділ – постачання необхідними для роботи підприємства матеріалами та обладнанням, відповідальність за експлуатацію будівлі; інша господарська робота;
- юридичний відділ – допомога у складанні умов контрактів та угод, консультація з питань презентацій та реклаमाцій, розбіжностей, захист інтересів підприємства у судах та арбітражах, правове забезпечення;

3. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Епіцентр К» включає такі основні напрями: вихід зовнішній ринок; експортно-імпортне постачання товарів, послуги капіталу; валютно-фінансові та кредитні операції; створення та участь у діяльності спільних підприємств; міжнародний маркетинг; моніторинг національної економічної політики

4. Аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» показує, що на підприємстві в даний момент часу є достатньо ресурсів для ефективного функціонування шляхом подальшого розширення господарської діяльності і відповідно отримання додаткових власних коштів за рахунок збільшення чистого прибутку. Це може бути успішно реалізовано насамперед шляхом розробки та реалізації програми удосконалення його зовнішньоекономічної діяльності.

5. Основними напрямками вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії Епіцентр К є:

1) розробка стратегії імпортних операцій в структурі відділу ЗЕД ТОВ «Епіцентр К»;

2) удосконалення структури управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

Реалізація зазначеної програми вимагає розробки моделі оптимізації відділу ЗЕД, також доцільним є реалізація комплексу заходів щодо зниження собівартості імпортованої продукції сантехнічного призначення яка реалізується в відділах сантехніки ТОВ «Епіцентр К». Також, вважаємо що реалізація програми вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії дозволить досягти позитивної рентабельності ТОВ «Епіцентр К».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: зі змінами і допов. Станом на 18 січ. 2011 р.: (відп. офіц. текстові) . Київ: Алерта; ЦУЛ, 2018 . 160 с.
2. Підприємство «Епіцентр К». Дані відкритої енциклопедії Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Епіцентр_К.
3. Зятковський І. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2019, 229 с.
4. Бородіна Є. І. Фінансовий аналіз у системі менеджменту організації. *Економічний аналіз: теорія та практика*. 2021. № 22, С. 43-47.
5. Бланк І. А. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. Київ : Ніка-Центр, Ельба, 2019, 496 с.
6. Абрамова С. І., Чуйкова Ю. В. Розрахунок показників в оцінці ефективності проекту *Економіка ЗЕД*. 2021. № 12, С. 58-61.
7. Іванкова І. А. Порівняльна оцінка офіційних методик фінансового стану. *Вісник Сумського державного економічного університету (СДЕУ)*. 2021. № 21, С. 53-59.
8. Коваленко Н. П. Управління фінансами підприємств у сучасних умовах. *Соціально-економічні явища та процеси*. 2019. № 2, С. 41-49.
9. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : ЦУЛ, 2021. 704 с.
10. Білик М. Д. До питання формування прибутку підприємства та управління ним. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. Вип. № 8 (111), С. 150–154.
11. Міжнародна торгівля валютою : Міжбанківські операції у ринках розвинутих країн, види угод, курси, методи розрахунків / Під. ред. А.Ф. Голубовича. Київ : АРГО, 2020, 650 с.
12. Оболенський В. П., Асланова Т. О. Зовнішньоекономічні проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Проблеми прогнозування. *Вісник КДТУ*, 2017. №5, С. 88 – 99
13. Покровська В. В. Організація та регулювання зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Київ : Альма-матер, 2017, 445 с.

14. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2016. – 294 с.

15. Плотніков А. Ю. Базисні умови постачання міжнародних контрактів Інкотермс-2000. Офіційний текст, коментарі. Київ : «Вид-во «Економіка», 2017, 530 с.

16. Асаул А. М. Управління витратами: навч. посібн. / А.М. Асаул, М.П. Войнарченко, Л.П. Раденька, Н.В. Нікітченко. Хмельницький : ХНУ, 2018. 304 с.

17. Богомолова О. Т. Анатомія світової економіки : навчальний посібник. Київ : Академія-книга, 2018, 222 с.

18. Яковлева Є. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: КДТУ, 2019. 90 с.

19. Шеремет А. Д. Теорія економічного аналізу Київ: Фінанси та статистика, 2018 – 366 с.

20. Чернов В. А. Фінансова політика організації / за ред. проф. М.І. Баканова. Київ : Асторія, 2019. 247 с.

21. Трошкіна Т. М. Сучасний механізм державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності в Україні. *Економіст*. 2019. №12. С. 55-59

22. Статистична інформація про економічну діяльність підприємств за 2017–2021 роки. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

23. Соколенко С. І. Глобальні ринки ХХІ сторіччя: Перспективи України. Київ: Логос, 2018. 189 с.

24. Світові виробники сантехніки та постачальники в Україні. URL : <http://www.ceramic.com.ua/>.

25. Рудий К. В. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності. Київ : Вища школа, 2018, 359 с.

26. Ростовський Ю. М., Гречкова В. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність: Підручник / Ю.М. Ростовський, В.Ю. Гречкова., 2-ге вид. змін. і доп. Київ : Економіст, 2018, 290 с.

27. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; за ред. В. О. Василенко. 2-ге вид., виправл. і доп. Київ : ЦУЛ, 2018, 400 с.

28. Портер М. Конкуренція: Перекл. з англ.: навчальний посібник. Київ : Видавничий дім "Вільямс", 2018, 525 с.

29. Попов С. Зовнішньоекономічна діяльність фірми. Київ , 2019, 397 с.

30. Вудвуд В. В., Карвацький М. В. Платоспроможність - як основа забезпечення прибуткової діяльності підприємства. *Науковий вісник Чернівецького торговельно – економічного інституту*. 2017. № 1, С. 99-106.

31. Зикін І. С. Договір у зовнішньоекономічній діяльності. Київ: Міжнародні відносини, 2016.

32. Бородіна О. М. Фінанси підприємств : навчальний посібник для ВУЗів. Київ : Центр економіки, 2018, 312 с.

33. Економіка підприємства: навч. / за ред. проф. Н.А. Сафронова. Київ: Основи, 2020. – 584 с.

34. Діденко Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2014, 518 с.

35. Бахромок Т. Г., Глухів Н. В. Організація зовнішньоекономічної діяльності: Особливості менеджменту: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2020. – 444 с.

36. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2014, 199 с.

37. Фінансова звітність і документація ТОВ «Епіцентр К». URL : <https://epicentrk.ua/>.

38. Дані сайту TradeMap стосовно імпорту сантехніки в Україну. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=5%7c804%7c%7c%7c%7c3922%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2.

ДОДАТКИ

Додаток А

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ «Епіцентр К» у
2020-2021 рр., тис. грн.

Показник	2020		2021		Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Зміни в питомій вазі, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Нематеріальні активи	12543	0,03	32720	0,07	+20177	+160,86	+0,04
Незавершені капітальні інвестиції	1869460	5,07	3692156	8,29	+1822696	+97,50	+3,22
Основні засоби	12304648	33,35	15231712	34,21	+2927064	+23,79	+0,86
Інші фінансові інвестиції	1755267	4,76	3129633	7,03	+1374366	+78,30	+2,27
Відстрочені податкові активи	68629	0,19	23116	0,05	-45513	-66,32	-0,14
<i>Необоротні активи</i>	16010547	43,40	22109337	49,65	+6098790	+38,09	+6,25
Запаси	13885925	37,64	15389033	34,56	+1503108	+10,83	-3,08
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1467824	3,98	2182479	4,90	+714655	+48,69	+0,92
Інша поточна дебіторська заборгованість	4381455	11,88	3859491	8,67	-521964	-11,91	-3,21
Грошові кошти та їх еквіваленти	921054	2,49	642802	1,45	-278252	-30,21	-1,04
Інші оборотні активи	224795	0,61	342249	0,77	+117454	+52,25	+0,16
<i>Оборотні активи</i>	20881053	56,60	22416054	50,35	+1535001	+7,35	-6,25
БАЛАНС	36891621	100,00	44525391	100,00	+7633770	+20,69	0,00

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2021 рр., тис. грн.

Показник	2020		2021		Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Зміни в питомій вазі, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8
Зареєстрований капітал	158610	0,43	158610	0,36	0	0,00	-0,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14542267	39,42	17688086	39,72	+3145819	+21,63	+0,30
<i>Власний капітал</i>	14700877	39,85	17846696	40,08	+3145819	+21,40	+0,23
Довгострокові кредити банків	2008688	5,44	4142910	9,31	+2134222	+106,25	+3,87
Інші довгострокові зобов'язання	256738	0,70	312170	0,70	+55432	+21,59	0,00
<i>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i>	2265426	6,14	4455080	10,01	+2189654	+96,66	+3,87
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	776000	2,10	767497	1,72	-8503	-1,10	-0,38
за товари, роботи, послуги	14514081	39,34	16290054	36,59	+1775973	+12,24	-2,75
за розрахунками з бюджетом	273257	0,74	326833	0,73	+53576	+19,61	-0,01
за розрахунками зі страхування	24716	0,07	17379	0,04	-7337	-29,68	-0,03
за розрахунками з оплати праці	160208	0,44	137988	0,31	-22220	-13,87	-0,13
Поточні забезпечення	509245	1,38	539038	1,21	+29793	+5,85	-0,17
Інші поточні зобов'язання	3667811	9,94	4144826	9,31	+476942	+13,00	-0,63
<i>Поточні зобов'язання і забезпечення</i>	19925318	54,01	22223615	49,91	+2298297	+11,54	-4,10
БАЛАНС	36891621	100,00	44525391	100,00	+7633770	+20,69	0,00